



**Centro Universitário de Brasília**  
**Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**GERSON PRADO DA SILVA**

**SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES E/OU DO CLIENTE INTERNO  
PARA A MANUTENÇÃO DA MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO  
(SATISFAÇÃO DO CIDADÃO) - UM ESTUDO DE CASO NO ÂMBITO  
DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA E NO JUDICIÁRIO**

Brasília  
2010

**GERSON PRADO DA SILVA**

**SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES E/OU DO CLIENTE INTERNO  
PARA A MANUTENÇÃO DA MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO  
(SATISFAÇÃO DO CIDADÃO) - UM ESTUDO DE CASO NO ÂMBITO  
DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA E NO JUDICIÁRIO**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão e Administração Pública/STJ.

Orientador: Prof. Msc. Anelise Pereira Sihler

Brasília  
2010

**GERSON PRADO DA SILVA**

**SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES E/OU DO CLIENTE INTERNO  
PARA A MANUTENÇÃO DA MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO  
(SATISFAÇÃO DO CIDADÃO) - UM ESTUDO DE CASO NO ÂMBITO  
DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA E NO JUDICIÁRIO**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* Gestão e Administração Pública/STJ.

Orientador: Prof. Msc. Anelise Pereira Sihler

Brasília, 9 de dezembro de 2010.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

---

Prof. Msc. Joana d’Arc Bicalho Félix

Dedico este trabalho primeiramente a Deus,  
pelas incontáveis bênçãos

Aos meus pais Antônio e Dalva (em memória),  
pela sabedoria e simplicidade

À minha esposa Evanira,  
com quem sempre poderei contar

Às minhas filhas Andresa e Géssica e meu neto Emanuel,  
razão de toda luta

## RESUMO

O presente estudo analisa a satisfação e a manutenção da motivação dos colaboradores do Superior Tribunal de Justiça e a satisfação do cliente externo do poder judiciário no Distrito Federal. A análise desenvolveu-se a partir do estudo sobre motivação; contextualização do que é qualidade no serviço público, baseando na evolução dos modelos de administração; e a satisfação do cliente externo na iniciativa pública e privada. A pesquisa de campo foi desenvolvida e validada, com dois instrumentos. O primeiro, um questionário com 10 questões, aplicado junto a 20 funcionários do Superior Tribunal de Justiça escolhidos aleatoriamente. A análise dos resultados mostra que o Superior Tribunal de Justiça contribui para a satisfação e manutenção da Motivação dos servidores, ainda que ajustes sejam requeridos. O segundo questionário com 16 questões, aplicado em 100 pessoas escolhidas aleatoriamente, residentes no Distrito Federal, excluídos os operadores do direito. A análise dos resultados mostrou uma imagem satisfatória do referido poder, mas com algumas ressalvas, principalmente no quesito rapidez e linguagem jurídica.

**Palavras-chave:** Satisfação do Cidadão. Motivação. Satisfação. Gestão de Pessoas. Eficiência.

## **ABSTRACT**

This study analyzes the satisfaction and the maintenance of motivation employees in the Superior Court of Justice and the external customer satisfaction of the judiciary in the Federal District. The analysis developed-from the study on motivation; contextualization of quality in public service, based on the evolution of the models of administration; and customer satisfaction external public and private enterprise. The field research was developed and validated, with two instruments. The first, a questionnaire with 10 questions, applied with 20 staff the Superior Court of Justice randomly chosen. The results analysis demonstrates that the Superior Court of Justice contributes to the satisfaction and maintaining the motivation of servers, even if adjustments are required. The second questionnaire with 16 questions, applied in 100 people chosen randomly, residents in the Federal District, excluded from the operators of law. The analysis of the results showed a satisfactory image of this power, but with certain provisos, mainly in topic rapidity and legal language.

**Key-words:** Satisfaction of the citizen. Motivation. Satisfaction. Management of people. Efficiency.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	8
1 REFERENCIAL TEÓRICO .....	10
1.1 Conceitos de Satisfação e Motivação no Ambiente de Trabalho .....	10
1.1.2 Motivação no Serviço Público .....	15
1.2 Avanços Tecnológicos e Satisfação do Cliente na Iniciativa Privada .....	16
1.2.1 Avanços tecnológicos .....	16
1.2.2 Satisfação do cliente na iniciativa privada .....	17
1.3 Contexto dos Modelos de Administração Pública .....	24
1.3.1 Modelo Patrimonialista .....	24
1.3.2 Modelo Burocrático .....	25
1.3.3 A Nova Administração Pública .....	27
1.4 Satisfação do Cidadão para Administração Pública .....	33
2 METODOLOGIA .....	44
2.1 Tipos de Pesquisa .....	44
2.2 População e Amostra .....	45
2.3 Instrumentos .....	45
2.4 Procedimentos de Análise de Dados .....	47
3 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	48
CONCLUSÃO .....	68
REFERÊNCIAS .....	71
APÊNDICE A .....	73
APÊNDICE B .....	75

## INTRODUÇÃO

O presente estudo visa compreender qual o posicionamento da administração pública e de seus servidores, buscando a satisfação e bem estar do cidadão e a satisfação e manutenção da motivação do servidor público.

No início procurou-se estudar a importância de se manter os colaboradores motivados. No segundo momento julgou-se necessário traçar um panorama geral de como se busca a satisfação do cliente na iniciativa privada, adaptando as suas técnicas à Administração Pública no que for cabível dentro de suas peculiaridades. O próximo passo foi o estudo das transformações tecnológicas das duas últimas décadas que modificaram o panorama da Administração Pública. Julgou-se necessário realizar um apanhado histórico dos modelos de Administração Pública, necessário nesse trabalho acadêmico, para compreender toda dificuldade de se implantar um modelo gerencial baseado nos resultados e transparência, visando a satisfação do cidadão.

Os objetivos do presente trabalho são:

### Objetivo Geral

Analisar a satisfação e o grau de motivação do colaborador do STJ em seu ambiente de trabalho assim como a satisfação do cliente externo do poder judiciário do Distrito Federal.

### Objetivos Específicos

Mapear os principais indicadores críticos da satisfação dos colaboradores do Superior Tribunal de Justiça;



Mapear os principais indicadores críticos da satisfação do cliente externo do poder judiciário no Distrito Federal.

Sugerir técnicas da iniciativa privada adaptando-as ao Superior Tribunal de Justiça.

Para alcançar esses objetivos, procedeu-se da seguinte maneira: primeiro buscou-se embasamento na literatura consagrada sobre o tema e num segundo momento foram realizadas duas pesquisas de campo para uma análise mais consistente.

Esperamos demonstrar com esse estudo a importância de um serviço público de qualidade, especialmente no Superior Tribunal de Justiça, com servidores qualificados, estruturas físicas adequadas e técnicas modernas de administração, sempre visando o bem estar do cidadão.

O presente estudo foi estruturado em três capítulos.

No primeiro capítulo, apresentamos conceitos de satisfação e motivação na iniciativa pública e privada, da influência da evolução tecnológica na administração das instituições e dos modelos de administração pública ao longo da história do Brasil. No segundo capítulo apresentamos os métodos utilizados na pesquisa de campo e no último capítulo a análise dos resultados da pesquisa de campo.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

Procurou-se dividir o estudo bibliográfico em quatro partes: (1) Satisfação e Motivação no Ambiente de Trabalho (2) Satisfação do Cliente na Iniciativa Privada e Avanços Tecnológicos, (3) Contexto dos Modelos de Administração Pública (4) Satisfação e manutenção da motivação do Servidor público.

### **1.1 Conceitos de Satisfação e Motivação no Ambiente de Trabalho**

A grande preocupação dos executivos quanto à administração das empresas seria com as pessoas que trabalham na organização e, conseqüentemente, a falta de motivação dos colaboradores para o trabalho. Um dos grandes desafios da gestão de pessoas é manter os colaboradores motivados.

Vejamos alguns conceitos sobre motivação: “(...) motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa (...). absolutamente, intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores (...)” (VERGARA, 2007, p. 44).

Outros autores também defendem a ligação de motivação a algo interior ou uma vantagem da motivação intrínseca sobre motivação extrínseca (satisfação): “tentar motivar as pessoas com recompensa extrínsecas talvez não seja suficiente”, “pessoas que valorizam altamente o seu trabalho tendem a ser motivadas intrinsecamente” (DUBRIN apud BERGAMINI, 2008, p. 103).

As pessoas têm valores e necessidades diferentes por isso não existe fórmula mágica que faça todos os colaboradores de uma instituição se motivar com um simples ato dos administradores, como por exemplo, aumento de salários.

(...) Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo, fora. (...). (VERGARA, 2007, p. 42).

Um bom exemplo para qualquer instituição sobre motivação está na vida pessoal de cada ser humano.

(...) alocamos mais tempo nas atividades para os quais estamos motivados. Você reparou que pessoas que gostam de ler, por mais ocupadas que sejam, sempre arranjam um tempo para leitura? Entusiastas de ginástica sempre conseguem um tempo para “malhar”? Internautas de carteirinhas varam noite, navegando no espaço cibernético? O caráter de interioridade da motivação nos diz que ela é experimentada por cada pessoa, não sendo, portanto, generalizável. (VERGARA, 2007, p. 43).

Maslow apud (VERGARA, 2006) na década de 50 criou uma teoria tomando como eixo as necessidades humanas, na qual as dividiu em *primárias* e *secundárias*. As necessidades primárias, base da sociedade, são as fisiológicas (fome, sede, sono, sexo) ou de segurança (salário, casa própria, seguro-saúde, aposentadoria e até emprego). As necessidades secundárias são as de efetivo sociais, as de estima e auto-realização, esta última no topo da hierarquia. Efetivo social se refere a amar e ser amado ou pertencer a um grupo; estima se refere à auto-estima, desejo de se reconhecido, prestígio, *status* e a auto-realização dizem respeito à realização do nosso próprio potencial. Exemplo: tarefas desafiadoras.

Mas como funciona esta hierarquia das necessidades:

Para Maslow, à medida que as necessidades mais baixas da hierarquia vão sendo satisfeitas, dão lugar às mais altas. Entretanto, isso não é, digamos, engessado. Para ele, as pessoas podem subir e descer na hierarquia. Por exemplo: se estou com fome, nem quero saber de ficar realizando meu potencial. (MASLOW apud VERGARA, 2006, p. 44).

Outro autor que definiu a motivação dos colaboradores foi Bendaly (1998, p.199):

Além de sentir que o trabalho tem um significado para elas, as pessoas querem acreditar que estão contribuindo para uma organização que funciona de acordo com princípios de que possam se orgulhar.

A maioria dos estudos sobre como motivar os colaboradores refere-se aos aspectos mais pragmáticos, a respeito do que fazer para ter empregados motivados, de estimular ou provocar motivação através de recompensas, muitas vezes se consegue resultados de imediato, no entanto não é efetivo e duradouro na manutenção da verdadeira motivação. (BERGAMINI, 2008).

Estas recompensas geram satisfação nos colaboradores, que é muito diferente de motivação, que é espontâneo de cada ser humano.

Evidente que o trabalho tem uma grande importância dentro da motivação pessoal, mas o ser humano tem necessidade de fazer um trabalho que gosta e que tenha vocação. Maslow apud (BERGAMINI, 2008, p.104) defende esta tese, desde que haja uma evolução no ser humano: “indivíduos altamente evoluídos assimilam o seu trabalho como identidade, ou seja, o trabalho se torna parte inerente da definição que eles fazem de si próprios”.

Ao invés de procurar saber o *que* motiva, as instituições poderiam fazer um investimento *como* se dá o desencadeamento do processo motivacional ou estudar o processo interno de motivação, o que chamamos de psicodinâmica interior da motivação. (BERGAMINI, 2008).

Algumas situações que trazem satisfação motivacional: sentir o desafio de comprovar sua competência, dirigir-se com autonomia, desenvolver atividades variadas, ser tratado de igual para igual e sem medo, possibilidade de contar com tempo suficiente para garantir a boa qualidade do que faz, poder contar com fontes confiáveis de consulta, sentir que há coerência e justiça no trato com as pessoas, desfrutar de uma convivência social e harmônica, contar com ambiente flexível e onde seja possível fazer concessões, sentir o reconhecimento da sua importância pelo grupo e conhecer a repercussão social positiva das suas ações. (BERGAMINI, 2008).

Algumas situações que diminuem a motivação: ter sua ação cerceada ou presa a rotinas desinteressantes, falta de objetivos fixados, falta de responsabilidade por parte dos demais, sentir impossibilidade de controle das variáveis que afetam os resultados, trabalhar com informações confusas e incompletas, estar sujeito a um clima de constantes mudanças, conviver com pessoas dadas a explosões emocionais, ter que se mostrar como ridículo perante o grupo, precisar seguir normas e horários rígidos, sentir-se socialmente colocado de lado e isolado e estar num ambiente sério demais, no qual as pessoas se atiram constantemente. (BERGAMINI, 2008).

Passamos neste ponto a discutir os grandes erros para manter os colaboradores motivados:

“(...) a maneira mais freqüentemente usada para motivar aqueles que trabalhavam consistia no uso de ameaças e punições, criando, dessa forma, um ambiente de medo caso a pessoa não conseguisse cumprir aquilo que lhe fora solicitado.” (BERGAMINI, 2008, p. 2).

Outro erro frequente foi acreditar que quanto mais se trabalha mais se ganha e mais se produz:

“(...) o conceito de motivação parece ser simplificado ao extremo. Essa simplificação conduziu à aceitação do seguinte pressuposto: quanto mais se

trabalha, mais se produz e quanto mais se produz, mas se ganha e, por conseguinte, maior será motivação.” (BERGAMINI, 2008, p. 3).

Outro erro citado por Deci apud (BERGAMINI, 2008, p. 5) é a recompensa e controles visando acelerar a produção: “desenvolver uma tendência a fazer somente o que se é pago para ser feito, e possivelmente até se engajar em sabotagem sutil”.

O outro lado da moeda seria a insatisfação ou diminuição da motivação, até porque é natural o ser humano se sentir importante e reconhecido. Quando o reconhecimento não se dá, ele busca preenchê-lo de alguma forma e, às vezes, quase que de forma inconscientes por meio dos *mecanismos de defesa*. (VERGARA, 2007).

O que é mecanismos de defesa? “luta do ego contra idéias ou afetos dolorosos ou insuportáveis”. (FREUD apud VERGARA, 2007, p. 48).

Senge apud (VERGARA, 2007, p.49) interpreta o mecanismo de defesa de forma diferente: “Existe em cada um de nós uma propensão a procurar alguém ou alguma coisa para culpar quando as coisas não dão certo”.

Os mecanismos de defesa se dividem em: psicológicos, sociológicos, químicos e tecnológicos.

As pessoas desmotivadas geralmente não veem um significado para o seu trabalho. As instituições podem ajudar o colaborador, seja mostrando a valorização do produto ou serviço ou até procurando o outro setor em que este se encontre mais satisfeito.

(...) Significado dá certa direção, informa-lhes as formas pelas quais as coisas fazem sentido para você. Encontrar um significado no trabalho o motivaria a crescer junto com a empresa, compatibilizando seus interesses pessoais com os objetivos empresariais. (VERGARA, 2007, p. 66).

Todas as ações das instituições visando satisfazer ou indiretamente motivar o colaborador, tem no instrumento de pesquisa de satisfação do cliente, um indicador valioso, haja vista que são duas variáveis diretamente proporcionais, o colaborador altamente motivado, cliente, também, altamente motivado.

### **1.1.2 Motivação no Serviço Público**

O fato de o servidor público fazer um concurso e estar trabalhando por opção, tanto na questão salarial como de afinidade, pode ser um fator de motivação, ou não, em alguns casos a pessoa fica presa a uma coisa que não a realiza pessoalmente.

A política no serviço público, na maioria das vezes, é no sentido de criar ações para motivar extrinsecamente o servidor, como: planos de carreira, plano de saúde e outros. Esta satisfação ou manutenção da motivação não é efetiva e duradoura.

Quanto à preocupação das instituições públicas no sentido de motivar os colaboradores, podemos citar a missão da área de Gestão de Pessoa do Superior Tribunal de Justiça, que deixou explícito sua preocupação com o referido tema.

“Prover o Superior Tribunal de Justiça de um quadro de colaboradores motivados, comprometidos com valores éticos, que reúnam as competências críticas necessárias para garantir a obtenção de resultados institucionais expressivos.” (Conheça o STJ o plano estratégico 2014, 2010).

Para finalizar, cabe valorizar a pesquisa de opinião e a pesquisa de clima organizacional, como bons indicadores de como estão satisfeitos ou motivados os colaboradores no serviço público.

## **1.2 Avanços Tecnológicos e Satisfação do Cliente na Iniciativa Privada**

Este capítulo não tem a pretensão de fechar todo o assunto sobre satisfação de cliente na iniciativa privada, mas sim buscar algumas técnicas eficientes que possam ser aplicadas na administração pública, buscando sempre a eficiência e a transparência num regime democrático e, também, procurar analisar como os avanços tecnológicos das últimas décadas podem ser usados em prol destes objetivos, por isso julgamos necessário, inicialmente, traçar um panorama geral de como se busca a satisfação do cliente na iniciativa privada e as transformações tecnológicas e culturais das duas últimas décadas.

### **1.2.1 Avanços Tecnológicos**

Com a globalização, o desenvolvimento da indústria se tornou essencial para o desenvolvimento das nações, pois a concorrência não se restringe a fatores geográficos ou nacionais, mas sim em cima da relação preço/produto. Porter (1993, p. 87-88) defendia este conceito:

Em última análise, os países obtêm êxitos em determinadas indústrias porque o ambiente nacional é o mais dinâmico e o mais desafiador e estimula e pressiona as firmas que aperfeiçoem e ampliem suas vantagens, no decorrer do tempo.

A empresa que pensa em ser grande e competitiva precisa ver a globalização e a rede mundial de computadores não é uma coisa transitória, mas sim uma nova tendência para o futuro, claro com seus avanços.

A globalização não é um fenômeno. Não é apenas uma tendência efêmera. Atualmente, trata-se do sistema internacional abrangente que modela às



políticas nacionais e relações internacionais de praticamente todos os países, e precisamos entendê-la como tal. (FRIEDMAN, 1999, p. 29):

As reações de alguns gerentes diante dos desafios do novo milênio é que vão diferenciar uma empresa vencedora de uma empresa fadada ao insucesso.

Antunes (1999, p. 17) já comentava da evolução tecnológica e adaptações às novas condições.

“(...) vêm ocorrendo mudanças na sociedade que culminam num processo de globalização mundial, com rápido avanço das tecnologias de produção, informática e de telecomunicações, bem como em outras transformações que sugerem novas formas de percepção e interpretação de toda sociedade, pois novos valores, decorrentes dessas mudanças, impõem tais condições.”

Esta competição sem fronteira, faz com que as empresas busquem a melhoria contínua de processos, produtos e serviços, numa tentativa de buscar a competitividade e a “satisfação do cliente”, onde quer que ele esteja. Porém, isso não é uma tarefa fácil, exige estudo, o cliente na china não tem o mesmo gosto do cliente que está nos Estados Unidos ou no Oriente médio.

### **1.2.2 Satisfação do cliente na iniciativa privada**

O consumidor mudou, tornou-se mais exigente, esclarecido, menos fiel, tem novos hábitos e busca valor em todas as faixas de preços, por isso busca agilidade, atenção, respeito, melhor produto, menor custo e ser bem atendido.

Mas como atender os anseios dos clientes? Investir no conhecimento se tornou um ponto pacífico entre os analistas de gestão de pessoas. Além da Gestão do Conhecimento, cabe neste estudo acadêmico, no que tange o estudo de satisfação de cliente na iniciativa privada, tratar de assuntos que se relacionam na gestão de pessoas como: Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual,

rotatividade (*turnover*), Subsistemas de RH, Clima Organizacional e Forma de Avaliar a Satisfação do Cliente.

## **Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual**

Conhecimento – “Informação estruturada e com significado e que tem valor ou agrega valor para organização”. (CHIAVENATO, 2009, p. 134).

Todo este conhecimento se tornou um ativo intangível da empresa, recurso mais importante que os ativos financeiros.

Capital externo: envolve a estrutura externa da organização, ou seja, as relações com cliente e fornecedores, bem como marcas, marcas registradas, patentes, e a reputação e a imagem da empresa. O valor desses ativos é determinado pelo grau de satisfatoriedade com que a empresa soluciona os problemas de seus clientes. (CHIAVENATO, 1996, p. 278).

Nonaka e Takeuchi (apud ANTUNES, 1999, p. 24) colocam o conhecimento como único recurso significativo:

“Na nova economia o conhecimento não é apenas um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção – trabalho, capital e terra – mas sim o único recurso significativo atualmente. (...) o fato de o conhecimento ter-se tornado o recurso, muito mais do que apenas um recurso, é o que torna singular a nova sociedade.”

Antunes (1999, p. 18) define bem a importância do conhecimento e do capital intelectual como recurso:

Nas organizações, a aplicação do conhecimento vem impactando, sobremaneira, seu valor, pois a materialização da aplicação desse recurso mas as tecnologias disponíveis e empregadas para atuar num ambiente globalizado produzem benefícios intangíveis, que lhes agregam valor às mesmas.

A esse conjunto de benefícios intangíveis denominou-se Capital Intelectual. O aparecimento desse novo conceito conduz à necessidade de aplicação de novas estratégias, de nova filosofia de administração e de novas formas de avaliação do valor da empresa, que contemple o recurso do conhecimento.

O capital intelectual de uma empresa com um ativo intangível e com extrema valorização nos dias atuais requer das empresas políticas para reter o profissional que detém o conhecimento no quadro de funcionários. Antigamente as pessoas eram tratadas como mão de obra que fazia o trabalho manual e muscular, hoje esta visão simplista e pejorativa vem sendo substituída por uma nova visão sobre as pessoas, muito mais complexas, elas oferecem experiência, inteligência, raciocínio, decisão e competência, para organização. (CHIAVENATO, 2009)

O termo “capital intelectual” é muito utilizado na área de gestão de pessoas, ativo intangível que se tornou primordial para empresas e em muitos casos, com um valor comercial acima do capital financeiro.

Na era da informação, o capital financeiro tá deixando de ser o recurso mais importante da organização. Outros ativos intangíveis e invisíveis estão assumindo rapidamente seu lugar e relegando-o a um plano secundário. Estamos referindo ao capital intelectual. (CHIAVENATO, 1996, p. 278).

O capital financeiro depende do conhecimento: “O capital financeiro mantém sua importância relativa, mas ele depende do conhecimento de como aplicá-lo e rentabilizá-lo adequadamente.” (CHIAVENATO, 2009, p. 134).

O conhecimento, um recurso ilimitado, pois as pessoas aprimoram seus conhecimentos e minimizam o consumo de outros recursos. Os colaboradores são empregados para aperfeiçoar técnicas existentes e têm a característica de descentralizar riquezas distribuídas pelo mundo. (ANTUNES, 1999).

### **Rotatividade (*turnover*)**

Outro fator primordial, muito discutido pela área de gestão de pessoas é a rotatividade (*turnover*) dos colaboradores. As principais causas são: política salarial,

tipos de supervisão, falta de oportunidade de crescimento profissional, condições físicas e ambientais da instituição, cultura e clima organizacional, política de recrutamento e seleção e política de gestão de desempenho, entre outras. Uma rotatividade alta gera um aumento de custo, no recrutamento e seleção e no treinamento do novo servidor, afetando a qualidade do serviço e do produto e, consequentemente, deixando o cliente insatisfeito.

Como já discutido no subcapítulo anterior “capital intelectual”, as empresas precisam de políticas para reter o bom profissional e evitar a rotatividade, a começar pela forma de enxergar os colaboradores, não como visão pejorativa de simples mão de obra, manual e muscular, mas sim como pessoas complexas, que pensam, evoluem e decidem. (CHIAVENATO, 2009).

## **Subsistemas de ARH**

Os subsistemas da Administração de Recursos Humanos (ARH) são cinco etapas de controle administrativo. Os cinco subsistemas são: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e Monitoração de pessoas.

Provisão: Quem irá trabalhar? Pesquisa de mercado, Recrutamento de pessoas e Seleção de pessoas;

Aplicação: O que as pessoas farão na organização? Integração de pessoas, Desenho de cargos, Descrição e análise de cargos e Avaliação de desempenho;

Manutenção: Como manter as pessoas na organização? Remuneração e compensação, Benefícios e serviços sociais, Higiene e segurança no trabalho e Relações sindicais;

Desenvolvimento: Como prepara e desenvolver pessoas? Treinamento e desenvolvimento organizacional;

Monitoração: Como saber o que são e o que fazem as pessoas? Banco de dados/Sistema de informações, Controles, Frequência, produtividade e balanço social. (CHIAVENATO, 2009, p. 4).

Estes cinco subsistemas são independentes e inter-relacionados formando um sistema maior que é a ARH. Todos têm que agir de forma correta, buscando os objetivos da organização e disso vai depender o desempenho da organização. O resultado global aumenta à medida que todos os subsistemas estejam articulados e sincronizados entre si para que cada um deles influencie os demais formando assim uma sinergia. (CHIAVENATO, 2009).

Todos os subsistemas são importantes numa organização do conhecimento, sem uma valorização maior de um sobre o outro, mas alguns autores dão uma evidência maior ao subsistema de manutenção, dando um caráter de imprescindibilidade para o sucesso da organização.

### **Clima Organizacional**

Clima Organizacional é uma ferramenta administrativa, utilizada para medir e apurar o grau de satisfação dos colaboradores de uma instituição perante determinadas variáveis.

“(...) é o sumário de padrão total de experiências e valores de incentivos que existem em dado conjunto organizacional” (ATKINSON apud CHIAVENATO, 1997, p. 142).

Este instrumento pode influenciar comportamento.

“(...) é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional: a) É percebida ou experimentada pelos membros da organização; e b) Influencia seu comportamento”. (LITWIN apud CHIAVENATO, 1997, p. 142).

A motivação e a satisfação dos colaboradores estão inter-relacionados ao conceito de clima organizacional.

O conceito de motivação – ao nível individual – conduz ao de clima organizacional – ao de nível da organização. Os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situação, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter o equilíbrio emocional. (CHIAVENATO, 1997, p. 142).

Quando o ambiente interno está em harmonia, geralmente o conjunto de colaboradores estão motivados.

O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional eleva e traduz-se em relação de satisfação, de animação, de interesse, de colaboração e etc. (CHIAVENATO, 1997, p. 143).

O inverso também ocorre, quando a motivação dos colaboradores e o ambiente interno não estão em harmonia.

“Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação de necessidades, o clima organizacional tende a diminuir, caracterizando-se por depressão, desinteresse, apatia, insatisfação e etc.” (CHIAVENATO, 1997, p. 143).

A apuração do Clima Organizacional da empresa é uma ferramenta imprescindível para a área de Gestão de Pessoas dentro das organizações. Por intermédio da avaliação se torna possível constatar os pontos negativos, positivos e de conflitos existentes nas relações da empresa com seus empregados, bem como, levantar eventuais necessidades individuais não satisfeitas. A partir dos resultados, podem ser tomadas as providências e solucionar problemas apurados. (CHIAVENATO, 1997)

### **Formas de Avaliar a Satisfação do Cliente**

As empresas buscam a satisfação de clientes como forma de melhorar as ações e buscar a fidelização destes. Existem diversas formas de se mensurar o que os clientes estão pensando, sentindo e fazendo sobre os processos, produtos e

serviços da organização. O resultado final deve apresentar informações para oportunizar as melhorias e/ou para elaborar plano de ações, se necessário. O melhor meio para se chegar ao cliente é a pesquisa de opinião.

Uma vez definido o tema da pesquisa de opinião, deve-se escolher entre uma pesquisa qualitativa ou quantitativa.

O instituto Ibope define a pesquisa qualitativa: “As pesquisas qualitativas são exploratórias, ou seja estimula os entrevistados a pensarem livremente sobre algum tema, objeto ou conceito”; (*site* do IBOPE, 25/10/2010).

O mesmo instituto define a pesquisa quantitativa: “Já a pesquisa quantitativa são mais adequadas para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utilizam documentos estruturados (questionários)”. (*site* do IBOPE, 25/10/2010).

O próximo passo é definir a amostra da pesquisa.

Dado o seu caráter exploratório as pesquisas qualitativas não pretendem generalizar as suas informações, não havendo, portanto, preocupação em projetar os seus resultados para população. Aborda-se, em geral, pequenos grupos de entrevistados. Já nas quantitativas, trabalha-se com amostras maiores de entrevistados para garantir maior precisão dos resultados finais, que serão projetados para a população pesquisada. (*site* do IBOPE, 25/10/2010).

Os meios mais utilizados para uma pesquisa são: questionário, reuniões em grupos e entrevista.

O questionário é o meio mais apropriado para pesquisa quantitativa. Esse deve ser estruturado com perguntas claras e objetivas, já que deve garantir o mesmo entendimento para todos os entrevistados e consequente padronização dos resultados. Já a pesquisa qualitativa deve utilizar reuniões em grupos, entrevista.

Mais importante do que a forma que se chegue ao cliente, é a análise dos dados obtidos e como eles podem se transformar em uma ferramenta de gestão, importantes para modificações no processo decisório que visem satisfazer o cliente em face às suas expectativas.

### **1.3 Contexto dos Modelos de Administração Pública**

Existiram no Brasil três modelos de Administração Pública: Patrimonialista, Burocrático e Gerencial.

#### **1.3.1 Modelo Patrimonialista**

Este modelo tem origem na administração portuguesa e começou efetivamente no Brasil durante o império, consistia em um estado oligárquico, em que grupos minoritários da população, políticos e proprietários de terras dominavam o país. O estado patrimonialista pode ser explicado como alguns grupos explorava o patrimônio do estado em prol deles. O estado arrecadava impostos da burguesia para sustentar a si e um grande corpo de funcionários ligados a eles.. Havia também uma classe média de burocratas patrimonialista e políticos que se apropriava do excedente. A distância educacional entre a elite política e o restante da população era enorme e entre eles uma classe de servidores públicos com sinecuras ao invés de funções, dado o objetivo de oferecer a eles emprego e renda. (PEREIRA, 2001)



### **1.3.2 Modelo Burocrático**

O modelo burocrático surgiu para buscar eficiência no setor público, teve caráter profícuo, mas com o passar dos anos se tornou lento, ineficiente e ineficaz, principalmente por ter características rígidas, priorizar meios e não os fins, ser oneroso e inflexível e adotar princípios da administração vertical; e por não mais atender os anseios da coletividade, celeridade e objetividade dos processos, passou a sofrer críticas da sociedade e dos meios de comunicação. (PEREIRA, 2001).

### **Tentativas de Ruptura do Modelo Burocrático**

Segundo Pereira (2001) houve uma tentativa de se romper com a burocracia no final da década de 60, com a edição do Decreto-lei n. 200, podendo ser considerado o primeiro momento de Administração Gerencial no Brasil. Mas algumas práticas da época (governo militar), acabaram por prejudicar a reforma, tais como: contratação sem concurso, que facilitava a sobrevivência das práticas clientelista ou fisiológicas, e o não desenvolvimento de uma carreira de alto escalão (carreiras de estado).

Aconteceu uma segunda tentativa de ruptura da burocracia, aconteceu, com a nomeação do senhor Hélio Beltrão para o Ministério da Desburocratização (1979 a 1983). Esse ministro foi um arauto das novas ideias, por ser um crítico ao estado burocrático, a centralização do poder, formalismo do processo administrativo, o excesso de regulamentação e a favor de uma Administração Pública voltada para o cidadão. “(...) retirar o usuário da condição colonial de súdito para investi-lo na de cidadão, destinatário de toda a atividade do Estado” (BELTRÃO apud PEREIRA, 2001 p.11).

Essa segunda tentativa também não vingou pelos mesmos motivos da anterior, mas num sentido macro, houve uma evolução, o que podemos chamar de uma burocracia pública de alta qualidade, com profissionais qualificados e bem remunerados, que ajudaram na execução dos projetos de desenvolvimento industrial da época. (PEREIRA, 2001).

### **Retrocesso burocrático**

Depois de anos de ditadura militar, a democracia volta ao Brasil a partir de 1985. O poder retornou a ser descentralizado para os estados, e agora também para os municípios, de certa forma necessária. O grande problema foi dar autonomia financeira para estados e municípios e manter a União como responsável última pelas dívidas, sem definir uma contrapartida ou responsabilidade correspondente. (PEREIRA, 2001).

O poder político não tinha noção da crise financeira que assolava o país, ou pior, a crise com que o estado passava com o endividamento adquirido externo durante o governo militar. Aliado a isso havia uma euforia nacional com volta da democracia; e dois fatores importantes para o desenvolvimento do país foram ignorados: a crise fiscal e a forma de intervenção do estado na economia, coisa que já estavam bem delineados em alguns países da Europa e nos Estados Unidos. O populismo político e econômico foi inevitável e até esperado num país com 20 anos de ditadura, mas a situação do país não comportava tantos gastos sem uma receita correspondente. O discurso era “desenvolvimento e distribuição de renda”, mas não havia recurso para isso. A fonte de recurso foi o aumento do endividamento, que gerou uma hiperinflação no final da década de 90, que prejudicou em especial a

classe mais pobre da população, aí veio o descrédito e a desilusão com a tão sonhada democracia. (PEREIRA, 2001).

No plano administrativo não havia uma descentralização, muito pelo contrário, havia uma hierarquia forte e pouca definição do que era administração direta e indireta. Criou-se um Regime Jurídico Único da União e vários correspondentes nos Estados, desvalorizando carreiras estratégicas do serviço público. Houve exageros quanto a direitos como: aposentadoria integral independente do tempo de serviço e do valor de contribuição, e estabilidade para todo servidor público, termos contraditórios a uma política estratégica de resultados que vigorava a época na Administração Pública de países do primeiro mundo. (PEREIRA, 2001).

No início da década 90, com a posse do governo Collor, como consequência da crise fiscal e da hiperinflação, houve uma tentativa desastrosa de melhorar a Administração Pública, mas se perderam ao confundir reforma do estado com corte de funcionários, redução de salários e diminuição do tamanho do estado. Com o governo Itamar Franco a sociedade e a mídia começaram a se dar conta da crise na Administração Pública, o governo não sabia onde começar a reforma administrativa e o modelo burocrático se manteve até o final de 1995. (PEREIRA, 2001).

### **1.3.3 A Nova Administração Pública**

Diante da ineficiência do Sistema Burocrático na Administração Pública, na década de 80, surgiu o modelo gerencial, inicialmente na Inglaterra, Nova Zelândia e Austrália; depois foi implantado nos Estados Unidos da América. O modelo de Administração Pública Gerencial é um modelo copiado da iniciativa

privada com adaptações às peculiaridades da Administração Pública. No Brasil apenas em 1995 começou a se implantar. (PEREIRA, 2001).

Importante salientar que a nova administração pública ou modelo gerencial não se trata de um sistema perfeito. Esse modelo e seus princípios surgiram de reflexões acadêmicas e não totalmente convergente, com certo experimentalismo, produto de reformas administrativas de países membros do OCDE e da América Latina, geralmente defendidas por seus colaboradores. (BENTO, 2003).

Dentro deste novo modelo de administração pública, é importante destacar a diferença entre a reforma do estado e a reforma do aparelho do estado e neste ponto citamos Bento (2003, introdução, p. xi-xii):

(...) cumpre salientar que a reforma do estado e, mais especificamente, a reforma do aparelho do estado são temas recorrentes na agenda política dos países, havendo quem diga que o Estado encontra-se em processo de reforma permanente. Com efeito, reforma do estado e reforma do aparelho do estado são coisas distintas. A primeira é muito mais abrangente e compreende a redefinição das funções a serem desempenhadas pelo Estado, o modo de intervenção econômica e social e, num plano mais abstrato, a reformulação do estatuto da política e das relações do estado com a sociedade. A segunda, por outro lado, é algo mais específico e concreto. Diz respeito a mudanças na forma de administrar, à concepção de novas ferramentas gerenciais e ao modo de prestar serviços públicos. Trata-se daquilo que se denomina freqüentemente de reforma administrativa.

Numa época de escassez de recursos e necessidade de eficiência, a Administração Pública foi buscar na iniciativa privada alguns recursos, Ferli apud (BENTO, 2003, p. 89), enumera alguns destes recursos:

(1) aumento dos controles financeiros; (2) desenvolvimento de sistema de informações mais sofisticados, precisos e detalhados; (3) desenvolvimento de instrumentos de racionalização orçamentária, técnicas de avaliação de custos e controle orçamentário; (4) eficiência entendida como maximização no recursos de custeio de políticas e conscientização da burocracia sobre o valor do dinheiro; (5) estabelecimento de objetivos organizacionais e gestão por desempenho; desenvolvimento de técnicas de auditoria de desempenho; (6) delegar autoridade para agentes (*empowerment*) e

autonomia a administrações empreendedoras; (7) clara definição de responsabilidade de cada agente pela má gestão de programas.

Os recursos acima enumerados se alinham com princípios já consagrados em nossa constituição em seu art. 37.

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e *eficiência* e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional n. 19, de 1998).

Com a crise financeira e fiscal que se arrastava desde a década de 80, o governo que assumiu em 1995 criou o MARE – Ministério da Administração Federal, com o objetivo de realizar a Reforma do Estado e da Administração Pública. No primeiro semestre de 1995 o MARE apresentou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Houve na época muita resistência às novas ideias, especialmente por parte da mídia, políticos burocratas e servidores públicos. Por ser um tema novo e complexo a mídia não dava a atenção desejada e quando abordava o tema não fazia de forma completa e fidedigna. (PEREIRA, 2001).

Outro fator importante na migração do modelo burocrático para o modelo gerencial foi definir como seria a intervenção do estado na economia. Primeiro se definiu três tipos de categorias na economia: o setor das atividades exclusivas de estado, onde se encontram o núcleo estratégico e as agências reguladoras e as executivas; os serviços sociais e científicos. No plano das atividades exclusivas de estado, priorizar os investimentos nos núcleos estratégicos ocupando-o com servidores altamente competentes, bem treinados e bem pagos, já com uma visão de qualidade. Três instituições emergiam no cenário, as *agências reguladoras*, as *agências executivas* e as *organizações sociais*, instituições que representam um meio termo, instituição pública mas regida pelo direito privado e não visam o lucro. (PEREIRA, 2001).

Conclui-se que na burocracia o servidor público pretendia agir dentro da legalidade, como destaca Bento (2003, p. 143) “(...) A administração pública legitimava-se unicamente pelo respeito aos procedimentos, pela submissão a lei”. Com a adoção do princípio da eficiência, especialmente na etapa de planejamento, a legitimação passou a trabalhar além do campo do procedimento, para legitimar também no campo do resultado, dois campos conflitantes por natureza.

Bento (2003, p. 144) estabelece uma boa diferença entre a burocracia e a administração gerencial quando define os meios e fins com o princípio da legalidade e eficiência:

(...) Noutros termos, do ponto de vista da eficiência administrativa, os fins a serem alcançados é que vão determinar os meios a serem utilizados; já do ponto de vista da legalidade, o procedimento deve ser observado, independente de sua funcionalidade.

O primeiro choque para implantação da nova administração pública é estabelecer a eficiência e agir dentro da legalidade.

A possibilidade efetiva da administração elaborar normas de caráter geral e abstrato e, mais ainda, de autorizar a flexibilização de procedimentos em troca de determinados índices de produtividade, gera perplexidades quanto ao que se deve entender de idéia de que a administração deve observar pela estrita legalidade. (BENTO, 2003, p. 143)

A legalidade, princípio básico de qualquer modelo de administração, mas especialmente do burocrático, com a nova Administração Pública se torna conflitante, também, com a participação popular ou vontade popular.

Além disso, a administração se vê progressivamente obrigada a satisfazer os interesses, ou, pelo ou menos, de obter o apoio para implementação de políticas públicas dos grupos afetados por ela. Aqui se chocam também duas necessidades, a de se observar os fundamentos jurídicos e a de obter apoio dos seus “clientes” ou grupos de referência. A legalidade conflita agora com a necessidade de participação popular. (BENTO, 2003, p. 144).

Notável dentro da Administrativa Pública uma transição do direito formal para o direito material, com um aumento nas decisões tecnocratas.

Dentro do conflito jurídico podemos substituir a ideia de submissão à lei pela noção mais ampla de submissão ao bloco de juridicidade. (ESTERRÍA apud BENTO, 2003).

Bento (2003, 145), substitui a expressão bloco de juridicidade por todo poder do direito, “Assim mais que submeter a administração a lei, trata-se de se submeter a todo o poder do direito, cujo núcleo duro são os direitos fundamentais”.

Independente da nomenclatura do princípio da legalidade e da importância do princípio da eficiência, a transformação ou a reforma tem que ser cultural e balizado na democratização da administração pública e do estado e na transparência dos atos (BENTO, 2003).

E sobre a reforma cultural citamos parte da introdução de Bento (2003, p. xiv) sobre comprometimento dos agentes:

(...) a teoria da escolha racional e a perspectiva do principal/agente, a fim de compreender de que forma ela pretende resolver problemas de desenho institucional que estimule os agentes da administração e os agentes econômicos a produzir comportamentos socialmente úteis recompensando-os, ao mesmo tempo que institui mecanismos de punição e responsabilização (*accountability*) sobre má formulação e implementação de políticas públicas. (...) a gestão por metas e a avaliação por desempenho, mecanismos que autorizam a flexibilização de competências e procedimentos, transformando o modo tradicional de se conceber a administração pública.

Este trabalho acadêmico não tem o intuito de encerrar o assunto sobre modelo de administração pública, mas sim buscar entender quais as formas de trabalho que melhor adapte o agente público às necessidades da sociedade, dentro de uma democracia, priorizando a eficiência.

Pereira (1998, p. 118) define o cidadão-cliente “(...) é um cidadão-cidadão, um cidadão pleno, que é o objeto dos serviços públicos e também seu sujeito, na medida em que se torna partícipe na formação das políticas públicas e na avaliação dos resultados”.

Mas existem críticos a esta transformação como Coutinho (2000, p. 43-44):

“O primeiro forte motivo para a rejeição da idéia dos cidadãos transformados em clientes é porque ela marginaliza a cidadania, distanciando o público do governo. Isso ocorre quando ao tratar cidadão como cliente, o governo deixa de ser parte de uma entidade maior que é o público, ou seja, a administração abandona a noção de “nós” e adota a noção de “eles”, transformando os cidadãos de proprietários da coisa pública em clientes do governo.”

Outro motivo citado por Coutinho (2000, p. 44): “Além disso, o foco no cliente torna a satisfação individual mais importante do que o sentido de comunidade, o que transforma o governo em uma espécie de instrumento de consumo (*service delivery agency*).”

Uma crítica à nova administração pública é o fato de existir vários tipos de clientes e a mesma não teria como distinguir uns dos outros, para tentar solucionar o problema, alguns autores criaram uma diferenciação entre os clientes:

*Cientes primários*: indivíduo ou grupo cujo trabalho da administração pública é primordialmente desenhado para ajudar;

*Cientes secundários*: outros indivíduos ou grupo cujo trabalho da administração pública é desenhado para beneficiar, mas menos diretamente do que os clientes primários;

*Compliers*: aqueles que devem se submeter a leis e regulamentações, por exemplo o contribuinte em relação à Receita Federal;

*Stakeholders*: indivíduos ou grupos que têm interesse no desempenho do sistema ou organização pública, por exemplo, os professores nas escolas públicas. (OSBORNE; PLASTRIK apud COUTINHO, 1997, 45).

Na iniciativa privada onde o lucro é o principal objetivo, há diferenciação entre os clientes. Em um banco, por exemplo, um cliente especial terá um gerente para atendê-lo, não necessitando que ele fique na fila comum. Em uma



concessionária um cliente que compra um carro de luxo terá um atendimento especial. Na administração pública isto não pode acontecer senão estaria sendo contrária ao princípio da igualdade, destacando ainda o fato de o cidadão poder ou não ser usuário de um determinado serviço público, mas todos fazem parte de uma sociedade, contribuem e esperam receber benefícios da administração pública.

#### **1.4 Satisfação e manutenção da motivação do servidor público**

A administração pública possui algumas peculiaridades que lhe são inerentes e a diferem da iniciativa privada como: concurso público, estabilidade do servidor público, forma de contratação de terceirizados, forma de interagir com os clientes/cidadãos e a falta de concorrência, entre outras características. O presente trabalho tem o intuito neste subcapítulo, de utilizar técnicas da iniciativa privada, adaptando-as ao serviço público.

#### **Evolução Tecnológica na Administração Pública (princípio da eficiência como fator contribuinte para a satisfação e democratização do colaborador e do cliente)**

A administração pública tem na evolução tecnológica das últimas décadas uma aliada, a rede mundial de computadores e a *internet* que possibilitam as instituições públicas trabalharem com transparência e eficiência, mas a escassez dos recursos seria um entrave para investimentos em tecnologia e pessoal? Em cima do tema escassez de recursos e controle de gastos citamos Bento (2003, p. 245):

(...) “Consenso de Whashington”. As recomendações consistiam na redução no volume de intervenção e da burocracia e em ajustes estruturais mais ou

menos severos visando a disciplina, a austeridade orçamentária, o controle do déficit público e da inflação e a estabilidade monetária e cambial.

Alguns autores citam o termo “governo eletrônico” como forma de interação com o cidadão, não só como avaliação, mas, também, para aprimorar os serviços e difundir o acesso aos meios eletrônicos:

O governo eletrônico é bem mais que um governo informatizado. Trata-se de governo aberto e ágil para aprimorar atender a sociedade. Deve usar a tecnologia da informação e da telecomunicação para ampliar a cidadania, aumentar a transparência de gestão e a participação dos cidadãos na fiscalização do poder público e democratizar o acesso aos meios eletrônicos. (CHALIN et al, 2003, p. 58).

É unânime entre doutrinadores e administradores públicos a necessidade de investimentos tecnológicos visando principalmente à celeridade e a transparência, sempre respeitando o princípio constitucional da eficiência.

Alguns autores estabelecem uma ligação dos tópicos democracia e eficiência como grau de intervenção do estado.

A tensão que se estabelece entre democracia e eficiência é resolvida pela teoria da escolha pública com a defesa de um Estado liberal capaz de abrir espaço para o livre mercado limitando sua intervenção ao mínimo necessário. Supõe-se que mercados livres e competitivos, além de promoverem a eficiência econômica, retroalimentam positivamente à ordem democrática. (BUCHANAN apud BORGES, 2001, introdução).

Alguns autores acham que a eficiência não pode caminhar junto com a transparência e a democracia.

Uma primeira geração de reformadores e de estudos acerca da nova administração pública priorizam a redução de custos no setor público e o aumento de sua produtividade segundo noções bastante rudimentares e economista de eficiência. (BENTO, 2003, p. 89).

Uma peculiaridade básica da administração pública é a forma de atender o cliente, diferente da iniciativa privada. Bento (2003, p. 92) define o cliente como cidadão.

(...) seus críticos enfatizaram a diferença entre um consumidor de bens e serviços privados e o cidadão, que é o “consumidor” dos serviços públicos. Com efeito, a cidadania é um conceito mais amplo, que não envolve apenas uma atitude passiva, de escolha entre produtos de acordo com sua qualidade, ou de controle dos mesmos, mas também compreende uma dimensão ativa de participação e de responsabilização (*accountability*).

O autor vai além ao afirmar que o cidadão participa diretamente nas decisões da Administração Pública.

Ao contrario do consumidor, que se limita a escolher entre um leque mais ou menos limitado de opções e de reclamar quando não está bom, o cidadão reivindica o direito de participar diretamente no processo de formulação de políticas e na implementação e gestão dos serviços públicos. (BENTO, 2003, p. 92).

A participação na Administração Pública geralmente ocorre para as camadas mais ricas da sociedade. Para que todos possam exercer a cidadania se faz necessária difundir a inclusão digital.

A inclusão digital vem a ser o combate à desigualdade social na era da informação. Pode ajudar a reverter o quadro de reprodução da miséria e abrir perspectiva de emprego para milhões de jovens e adultos. (...) A inclusão digital é uma das alavancas para promover o crescimento econômico e deve estar integrada a uma mudança a uma mudança fundamental: a retomada do desenvolvimento com distribuição de renda e justiça social. (CHALIN et al, 2003, p. 58).

Bento (2003, p. 92) coloca a democracia num patamar mais alto em relação ao princípio da eficiência.

A própria idéia de descentralização, ganha um novo significado neste contexto, desejável não em virtude de uma maior eficiência, mas de uma maior participação que ela permite de seus interessados, contribuindo para ampliar os horizontes da democracia horizontal.

A administração pública necessita investir em tecnologia, mais que isso, precisa criar canais de comunicação com o cliente/cidadão. Tais canais passam por pesquisas de opinião ligadas ao serviço/produto e *sites* onde o acesso de opiniões e a transparência de ações estão disponíveis.

A perspectiva que considera a administração como um serviço e o público como sua clientela parte da idéia de que os clientes devem saber como a administração funciona, quais suas limitações, que controles existem e quem é responsável pelo quê? (COUTINHO apud BENTO, 2003, p. 92).

Uma corrente contrária, principalmente no meio jurídico, acha que a democracia e a transparência podem andar lado a lado com eficiência.

Dever de eficiência é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros. (MEIRELES, 1999, p. 60).

Cabe neste sentido diferenciar eficiência, eficácia e efetividade:

Eficiência é o modo pelo qual se processa o desempenho das atividades administrativas, refere-se então a conduta dos agentes. Eficácia se refere aos meios ou instrumentos empregados pelos agentes no exercício de sua função. Efetividade tem a ver com os resultados obtidos pelos agentes em suas ações.

Alguns autores vêm utilizando o termo “governo eletrônico” como um instrumento de interação com o cidadão, se trata de uma ferramenta que ajudará na busca pela eficiência, eficácia e efetividade e consequentemente pela democracia e transparência, e, também, na formação do conhecimento do servidor/colaborador público.

O governo eletrônico possibilita a busca de objetivos como fazer mais, mais barato, mais rápido e melhor. (...) Ao redesenhar funções para corresponder à nova interface que é a internet, descobrem muitos meios de poupar recursos. Reduzem o custo de transação, os prazos, a duplicação e a inexistência de informações, transferem-se tarefas para o cidadão, ampliando a capacidade de atendimento; automatizam fluxos de trabalho e simplificam-se os processos internos. Ademais, possibilita-se a implementação de processos e de mecanismos que oferecem aos funcionários públicos a possibilidade de inovar e ser mais eficaz. (CHALIN et al, 2003, p. 65-66).

Dentro do processo de satisfação do cliente/cidadão, a administração pública tem de disponibilizar os canais de comunicação, princípio básico da

administração pública, já citado neste trabalho acadêmico, mas acima de tudo tem que está disposto a ouvir a opinião do cidadão.

Ouvir o cidadão significa estar disposto a escutá-lo e não só abrir canais de comunicação. Ouvidoria e *ombudsman* já existem em vários governos e agências governamentais, mas é preciso determinar políticas que garantam confidencialidade, resposta obrigatória e monitoramento da qualidade destas respostas. (CHALIN et al, 2003, p. 66).

Todo o investimento tecnológico é importante para a participação popular, mas os mecanismos que as possibilita são mais importantes, senão todo investimento em tecnologia será em vão. “O que se deve ter em mente é que a rede facilita a prática democrática e que isso depende mais dos mecanismos de participação existentes do que da tecnologia.” (CHALIN et al, 2003, p. 66).

O cliente interno ou colaborador quando se mantém motivado e comprometido, tende a deixar o cliente externo satisfeito e este estando satisfeito, tem uma tendência a manter o colaborador motivado, formando um ciclo benéfico para a instituição.

## **Stakeholders**

A maior dificuldade da Administração Pública é envolver os *stakeholders* na política de bem servir o cidadão, este envolvimento inclui servidores públicos, órgãos públicos e o próprio cidadão.

*Stakeholders* são pessoas e/ou organizações que têm interesse em determinado assunto. Envolvê-los é boa política, boa administração e boa governança. (...) É assim que se descobrem e se vencem resistências, criam condições de ‘ganha-ganha’ e conhecem-se as necessidades dos usuários. (CHALIN et al, 2003, p. 66).

Os autores reforçam a dificuldade de envolver os *stakeholders*, mas salienta a sua importância para o êxito dos projetos e a satisfação interna e externa:

Pode levar mais tempo envolver os *stakeholders* do que simplesmente impor ou executar uma política, no entanto o resultado os resultados são melhores em várias dimensões: na coerência política, na facilidade de implementação e no custo financeiro e na eficácia. (CHALIN et al, 2003, p. 67).

### **Formas de comunicação com o cliente/cidadão como fator importante para aumento ou diminuição da satisfação**

Existem várias formas de se comunicar com o cidadão: *internet*, TV, rádio, imprensa escrita, discurso, palestras, seminários, SACs e Pesquisa de opinião.

Podemos dividir estas formas em dois grupos: o primeiro coloca os instrumentos a disposição de qualquer cidadão (*internet*, TV, rádio, imprensa escrita, palestras e seminários) e o segundo em que os instrumentos são mais pessoais (SACs e Pesquisa de opinião), estes mais utilizados para buscar o cliente que não pode ou que não quer utilizar os outros recursos.

A TV, o rádio e a imprensa escrita são instrumentos que alcançam quase que a totalidade da população brasileira, se tornando primordiais para divulgação dos programas e projetos a disposição da população. Porém, têm pouca adesão no que diz respeito a opinião do cidadão. Elas podem funcionar como complemento para *internet*, seminários, palestras, discursos e pesquisa de opinião. (CHALIN et al, 2003).

A *internet* não tem o mesmo alcance que outros instrumentos como TV por exemplo, mas vem aumentando muito a quantidade de pessoas com acesso a rede mundial de computadores, e já se tornou o principal instrumento do governo no

que diz respeito à interação com o cidadão. Por intermédio dela as pessoas podem exercer sua cidadania, opinando, sugerindo e denunciando. Para as instituições é uma oportunidade para melhorar ou substituir os serviços/produtos.

Na *internet* os governos podem usar seus *sites* para anunciar objetivos, eventos e etc.; mas têm que desenvolver uma política de comunicação e atribuir responsabilidades formais pelos conteúdos e pela atualização. Podem ser utilizadas técnicas mais ativas como: listas automáticas de distribuição de avisos por e-mails, grupos de discussão eletrônica e fóruns eletrônicos. (CHALIN et al, 2003).

Outro fator que faz a *internet* o veículo mais utilizado na interação com o cidadão é a redução do custo e o ganho de tempo na resposta: “(...) A *internet* pode cortar os custos em 25% a 40%, ao mesmo tempo que oferece resultados na metade do tempo necessário (...)” (McDANIEL; GATES, 2005, p. 8).

Mas até que ponto a comunicação via *internet* substitui a comunicação tradicional ou pessoal? Tecnicamente substitui em tudo, mas algumas pessoas, por resistência ou por segurança, preferem o atendimento pessoal.

Discursos, palestras e seminários atingem um público menor, mas cada vez mais vem sendo utilizados pelas as instituições públicas.

“São eventos que atraem um público limitado presencial, mas em geral influente. Quando são importantes e devidamente divulgados, podem receber cobertura na TV, no rádio e nos jornais e revistas.” (CHALIN et al, 2003, p. 69).

O segundo grupo, SAC e Pesquisa de Opinião, são instrumentos de características bem pessoais, que visam buscar um grupo que não tem acesso ou não tem interesse pelos os outros instrumentos, principalmente a *internet*.

O Serviço de Atendimento ao Cidadão é uma estrutura física com diversos colaboradores, onde se integram diversos tipos de serviços, inclusive terminais de computadores com *internet*, proporcionando ao cidadão economia de custo e tempo e o conforto de uma boa estrutura física, tudo isso funcionando em horário ininterrupto e ampliado. (CHALIN et al, 2003).

### **Gestão de Pessoas na Administração Pública**

Na iniciativa privada o cliente hoje se tornou mais exigente e esclarecido, necessitando de uma série de ações das empresas no sentido de satisfazer e fidelizar os clientes. Já nas instituições públicas, onde geralmente há o monopólio, o cliente/cidadão, mesmo exigente e esclarecido, não tem uma segunda opção.

O grande desafio da Administração Pública é democratizar os serviços à disposição dos cidadãos, promovendo a cidadania de forma transparente, fiscalizando através dos órgãos competentes e disponibilizando instrumentos que levam o próprio cidadão a fiscalizar e denunciar os serviços e os produtos ineficazes.

Neste tópico abordaremos as principais técnicas que a gestão de pessoas pode incrementar para aprimorar profissionalmente os funcionários públicos.

### **Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual**

O conhecimento na iniciativa privada como na pública é um ativo intangível primordial para o êxito da instituição.

Chiavenato (2009, 134) define conhecimento como: “Informação estruturada e com significado e que tem valor ou agrega valor para organização”.



Todos os conceitos de gestão do conhecimento e capital intelectual da iniciativa privada poderão ser aplicados no setor público:

O capital externo tem uma direta relação com a satisfação do cliente.

Capital externo: envolve a estrutura externa da organização, ou seja, as relações com cliente e fornecedores, bem como marcas, marcas registradas, patentes, e a reputação e a imagem da empresa. O valor desses ativos é determinado pelo grau de satisfatoriedade com que a empresa soluciona os problemas de seus clientes. (CHIAVENATO, 1996, p. 278).

Nonoka e Takeuchi (apud ANTUNES, 1999, p. 24) define o conhecimento como único recurso significativo.

“Na nova economia o conhecimento não é apenas um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção – trabalho, capital e terra – mas sim o único recurso significativo atualmente. (...) o fato de o conhecimento ter-se tornado o recurso, muito mais do que apenas um recurso, é o que torna singular a nova sociedade.”

A valorização do capital intelectual sobre o trabalho braçal, numa visão mais complexa, onde as pessoas oferecem experiência, inteligência, raciocínio, decisão, e competência a organização é o que se espera de uma instituição comprometida com a eficiência. (CHIAVENATTO, 2009). Seria louvável, também, se buscar essa valorização no serviço público.

O capital intelectual pode a ser assim definido:

Na era da informação, o capital financeiro tá deixando de ser o recurso mais importante da organização. Outros ativos intangíveis e invisíveis estão assumindo rapidamente seu lugar e relegando-o a um plano secundário. Estamos referindo ao capital intelectual. (CHIAVENATO, 1996, p. 278).

O capital financeiro depende do conhecimento: “O capital financeiro mantém sua importância relativa, mas ele depende do conhecimento de como aplicá-lo e rentabilizá-lo adequadamente.” (CHIAVENATO, 2009, p. 134).

Na iniciativa pública a definição do valor comercial do capital intelectual se torna uma atividade muito difícil, tendo em vista que a administração pública não visa o lucro, mas com certeza tem uma valorização maior que os ativos tangíveis, e são imprescindíveis para o sucesso das instituições públicas.

Neste ponto se faz necessário que as instituições públicas, através dos concursos, selecione bons servidores, enriquecendo o quadro de pessoal, e, também, aperfeiçoe e recicle o conhecimento dos colaboradores contratados.

### **Rotatividade (*turnover*)**

As causas de rotatividade no setor público são as mesmas da iniciativa privada: política salarial, tipos de supervisão, falta de oportunidade de crescimento profissional, condições físicas e ambientais da instituição, cultura e clima organizacional, política de recrutamento e seleção e política de gestão de desempenho entre outras.

A valorização do conhecimento e do capital intelectual requer políticas para reter o funcionário capacitado, que traz para a instituição, experiência, inteligência, raciocínio, decisão e competência para organização, evitando assim, a rotatividade e diminuição de custos para o serviço público. (CHIAVENATO, 2009).

### **Subsistemas de ARH**

Os subsistemas de ARH são: provisão, aplicação, manutenção, monitoração e provisão.

A única diferença da iniciativa pública em relação à iniciativa privada em relação aos subsistemas de ARH, é no subsistema provisão, uma vez que a forma de admissão no serviço público, quase sempre através de concurso, não sendo portanto, necessário à pesquisa de mercado.

Também na administração pública o subsistema de manutenção do servidor público, com ênfase no capital intelectual, deve receber uma atenção maior.

## 2 METODOLOGIA

### 2.1 Tipos de Pesquisas

O método aplicado ao estudo foi uma pesquisa bibliográfica, elaborada a partir de um estudo doutrinário direcionado para o tema, embasando-se em autores que são referência no assunto e, em outros momentos, nas fontes alternativas, tais como: *sites*, estudos de casos e revistas.

De acordo com Vergara (2005, p. 47-48): “pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas, isto é material acessível ao público em geral”.

Utilizou-se também a pesquisa de campo que segundo Vergara (2005, p. 48) “(...) é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”.

Foram necessárias duas pesquisas de campo, a primeira feita com colaboradores do Superior Tribunal de Justiça e a segunda com clientes externos do poder judiciário que residem no Distrito Federal.

Na primeira pesquisa de campo o sujeito está relacionado aos vinte colaboradores que trabalham na instituição Superior Tribunal de Justiça, pré-escolhidos aleatoriamente em diversas seções, onde foram abordadas questões relacionadas à satisfação e à motivação dos colaboradores.

Na segunda pesquisa de campo o sujeito está relacionado a cem cidadãos, pré-escolhidos aleatoriamente, residentes no Distrito Federal, excluindo os

operadores de direito, onde foram abordadas questões relacionadas ao conhecimento e à satisfação do cliente externo em relação ao poder judiciário.

## **2.2 População e Amostra**

Vergara (2005, p. 50) define universo e amostra:

Universo e amostra trata-se de definir toda a população e a população amostral. Entenda-se aqui por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem características que serão objeto de estudo.

Para a pesquisa de campo, voltado para o cliente interno, considera-se a população o total de colaboradores concursados do quadro de pessoal do Superior Tribunal de Justiça, cerca de dois mil funcionários e a amostra de vinte colaboradores.

Para a pesquisa de campo, voltado para o cliente externo, considera-se a população o total da população do Distrito Federal, cerca de dois milhões de habitantes, excluídos os operadores do direito, e a amostra é de cem colaboradores.

As duas pesquisas de campo têm amostras não probabilísticas, ou seja, não tem representatividade em virtude do tamanho da população.

## **2.3 Instrumentos**

O instrumento utilizado para quantificar a pesquisa foi o questionário, contendo questões fechadas e uma questão aberta, onde a pessoa não precisou se

identificar, tendo apenas que assinalar uma das alternativas e responder, conforme o caso, a questão destinada a sugestões.

Vergara (2005, p. 54) define a relação da coleta de dados com o problema: “Na coleta de dados o autor deve ser informado de como pretende obter os dados de que precisa para responder ao problema”.

Na pesquisa com o cliente interno foram encaminhados questionários para cada participante, pré-selecionados aleatoriamente e convidados a responder às questões formuladas, visando averiguar a satisfação no trabalho, as relações interpessoais e a influência na saúde do trabalhador, naquele grupo específico.

Todas as questões da pesquisa com o cliente interno foram fechadas, respondida numa escala de 1 (concordo totalmente) a 5 (discordo totalmente).

Na pesquisa com o cliente externo foram encaminhados questionários para cada participante, pré-selecionados aleatoriamente e convidados a responder às questões formuladas, visando averiguar o conhecimento dos serviços empreendidos pelo poder judiciário brasileiro e a satisfação com o serviço prestado pelo referido poder.

As questões da pesquisa com o cliente externo foram divididas em três grupos: no primeiro grupo foram sete questões fechadas, com duas opções “sim” ou “não”, cujo intuito é verificar o grau de conhecimento do entrevistado em relação aos serviços empreendidos pelo poder judiciário; já o segundo grupo foram oito questões fechadas respondida numa escala de 1 (Excelente) a 5 (Péssima), cujo intuito é avaliar o poder judiciário e o terceiro grupo com uma questão aberta para uma eventual sugestão.

## **2.4 Procedimentos de Análise de Dados**

Na pesquisa com o cliente interno são analisados os resultados obtidos em cada afirmativa presente no questionário. No segundo momento é analisado o conjunto de afirmativas, possibilitando uma análise final quanto à satisfação dos colaboradores do Superior Tribunal de Justiça.

Na pesquisa com o cliente externo são analisadas as questões por grupos. No primeiro grupo é feita a avaliação do conhecimento do cidadão a respeito dos serviços empreendidos pelo judiciário, no segundo grupo uma avaliação da satisfação do cidadão com serviços prestados pelo judiciário e no terceiro grupo uma questão aberta para sugestão e analisadas.

### **3 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Foram feitas duas pesquisas de campo, a análise de dados foi realizada em duas etapas; analisaremos primeiramente os resultados da pesquisa de satisfação dos colaboradores do Superior Tribunal de Justiça e depois analisaremos os resultados da pesquisa de satisfação do cliente externo do poder judiciário.

#### **Satisfação e Motivação dos Colaboradores do Superior Tribunal de Justiça**

A pesquisa foi dividida em 10 questões selecionadas, onde se procuram indicadores que possam medir alguns tópicos estudados na pesquisa bibliográfica deste trabalho acadêmico.

Cada questão será analisada individualmente e depois será feita uma análise conjunta para se ter uma visão macro da satisfação e motivação dos colaboradores do STJ.

#### **Motivação**

Quase todos os autores definem a motivação como uma coisa intrínseca, interior de cada ser humano, ninguém motiva ninguém, nós é que nos motivamos ou não. (VERGARA, 2007).

A primeira questão do questionário abordou se os produtos/serviços do Superior Tribunal de Justiça são importantes para sociedade.



## Resultados: Motivação no STJ (Tabela 1)

**QUESTÃO 1**

<b>LEGENDA</b>	<b>PERCENTUAL</b>
concordo totalmente	45%
concordo parcialmente	45%
sem opinião	0%
discordo parcialmente	10%
discordo totalmente	0%

A questão n. 1 da pesquisa, nos dá um indicador de motivação, trabalhar na instituição em que gostamos ou até fazermos tarefas que gostamos pode manter o colaborador motivado.

Quase metade dos entrevistados concorda totalmente que os produtos ou serviços do STJ são importante para sociedade, este fato pode ser o diferencial nos resultados dos serviços prestado para sociedade, e, também, manter o corpo administrativo motivado.

Mas uma grande parte dos entrevistados concorda parcialmente que os produtos ou serviços do STJ são importante para sociedade, este, também, é um fato importante, nos revela que grande parte dos colaboradores tem motivos para manterem parcialmente motivados com o trabalho e/ou com a instituição em que trabalha. Mas alguma coisa os impede de manterem totalmente motivados, talvez nem esteja motivado, apenas satisfeito com a instituição.

Os demais entrevistados acham que os serviços e produtos do STJ não são importantes para sociedade, ou seja, discordam totalmente. O fato de fazer um trabalho que não tem importância reflete na motivação, claro que nenhuma instituição espera que todos os seus colaboradores estejam motivados, mas ações têm que ser feitas visando isto, uma boa pesquisa de clima organizacional revela onde agir.

O quadro geral nos mostra que os colaboradores do STJ consideram seus serviços e produtos importantes para a sociedade e isto pode ser um fato para manterem a motivação, principalmente no serviço público onde o servidor é contratado por concurso público.

## Segurança

As questões dois e três medem o grau de segurança dos servidores do Superior Tribunal de Justiça e questiona se a instituição dá segurança para o servidor e sua família. Pergunta, ainda, sobre a saúde e outros benefícios:

Resultados: Segurança para o funcionário do STJ e sua família (Tabela 2)

### QUESTÃO 2

LEGENDA	PERCENTUAL
concordo totalmente	50%
concordo parcialmente	45%
sem opinião	0%
discordo parcialmente	5%
discordo totalmente	0%

Resultado: Necessidades na área de saúde para o funcionário do STJ e sua família (Tabela 3)

### QUESTÃO 3

LEGENDA	PERCENTUAL
concordo totalmente	50%
concordo parcialmente	45%
sem opinião	0%
discordo parcialmente	5%
discordo totalmente	0%

O fator segurança não motiva, é um fato extrínseco, ou seja, ele traz satisfação, a curto ou a médio prazo, pode trazer resultado.

A diferença entre motivação e satisfação é que a primeira está dentro de nós e a segunda fora. (VERGARA, 2007).

O quadro geral nos mostra que os servidores do STJ se sentem seguros com a instituição e em especial quanto aos benefícios. Esta segurança se estende em relação a sua família.

### **Aspectos Tangíveis**

As questões quatro e cinco da pesquisa com os clientes internos do Superior Tribunal de Justiça nos revela o quanto os aspectos tangíveis podem trazer satisfação ou manter a motivação dos colaboradores e questiona sobre estruturas físicas e equipamentos de informática do STJ.

Resultados: Estrutura física do STJ atende as necessidades dos servidores (Tabela 4)

#### **QUESTÃO 4**

<b>LEGENDA</b>	<b>PERCENTUAL</b>
concordo totalmente	25%
concordo parcialmente	50%
sem opinião	0%
discordo parcialmente	25%
discordo totalmente	0%

Resultados: O STJ disponibiliza equipamentos de Informática adequados para os servidores (Tabela 5)

#### **QUESTÃO 5**

<b>LEGENDA</b>	<b>PERCENTUAL</b>
concordo totalmente	55%
concordo parcialmente	45%
sem opinião	0%
discordo parcialmente	5%
discordo totalmente	0%

As questões 4 e 5 envolve o quesito estrutura física (prédio, garagem, ventilação entre outros) e equipamentos de informática.

O fator aspectos tangíveis também não motiva, mas sim, traz satisfação, por seu uma coisa extrínseca, mesmo assim a curto e médio prazo.

No quadro geral, tem que se fazer uma distinção entre as questões. Na questão quatro a grande maioria dos entrevistados estão satisfeitos com a estrutura física, mas vinte e cinco por cento dos colaboradores discordam parcialmente, o que nos leva a indicar uma política voltada a descobrir o que e quais fatores estão influenciando na insatisfação. Na questão cinco todos os entrevistados estão totalmente satisfeito ou parcialmente satisfeito, o que nos leva a indicar a manutenção deste *status a quo*, com uma ressalva, a tecnologia está em constante desenvolvimento.

### Capacitação dos Servidores

A questão seis da pesquisa de satisfação do cliente interno do Superior Tribunal de Justiça, nos traz o quesito capacitação de servidores, um fator importante para satisfação dos colaboradores, e, também, para instituição que têm suas tarefas feitas com qualidade e eficiência e questiona a disponibilização de cursos, treinamentos, palestras e seminários para o crescimento profissional.

Resultados: O STJ capacita seus servidores (Tabela 6)

QUESTÃO 6	
LEGENDA	PERCENTUAL
concordo totalmente	70%
concordo parcialmente	30%
sem opinião	0%
discordo parcialmente	5%
discordo totalmente	0%

O quadro geral nos mostra que os entrevistados estão totalmente ou parcialmente satisfeitos com os cursos, treinamentos, palestras e seminários oferecidos pela instituição, mas aqui cabe uma ressalva, o fato dos profissionais

necessitarem de uma constante reciclagem, seja pela peculiaridade da profissão, ou pelos avanços tecnológicos.

### **Ascensão Profissional e Avaliação de Desempenho**

As questões sete e nove da pesquisa de satisfação dos clientes internos do Superior Tribunal de Justiça envolvem os temas: ascensão profissional e avaliação de desempenho, que são variáveis dependentes, pois se espera que a ascensão dos colaboradores leve em conta o quesito avaliação de desempenho e questiona se o STJ promove de forma justa a ascensão e a avaliação de desempenho.

Resultados: Ascensão Profissional no STJ (Tabela 7)

#### **QUESTÃO 7**

<b>LEGENDA</b>	<b>PERCENTUAL</b>
concordo totalmente	5%
concordo parcialmente	45%
sem opinião	5%
discordo parcialmente	35%
discordo totalmente	10%

Resultados: Avaliação de desempenho no STJ (Tabela 8)

#### **QUESTÃO 9**

<b>LEGENDA</b>	<b>PERCENTUAL</b>
concordo totalmente	5%
concordo parcialmente	50%
sem opinião	10%
discordo parcialmente	30%
discordo totalmente	5%

O quadro geral nos mostra que os entrevistados ficaram divididos, e a instituição tem a difícil tarefa de criar uma ferramenta de avaliação funcional, que valorize o conhecimento e a ascensão funcional, sob o risco de diminuir a satisfação, assim como a manutenção da motivação, o que reflete nos resultados.

## Trabalho em Equipe e Gestão do Conhecimento

O trabalho em equipe e gestão do conhecimento faz parte das prioridades das instituições, a questão oito envolve um tema que pode incentivar tais conceitos, a pergunta é: o STJ estimula a conhecer o trabalho realizado pelos meus colegas? Esta interação entre os colaboradores traz conhecimento, incentiva o trabalho em equipe e melhora os resultados da instituição.

Resultados: Trabalho em equipe no STJ (Tabela 9)

<b>QUESTÃO 8</b>	
<b>LEGENDA</b>	<b>PERCENTUAL</b>
concordo totalmente	10%
concordo parcialmente	40%
sem opinião	5%
discordo parcialmente	20%
discordo totalmente	25%

O quadro geral nos mostra que os entrevistados estão divididos. O trabalho em equipe e a gestão do conhecimento, ferramentas importantes para instituição, necessitam ser implementadas com mais eficiência, com o intuito de disseminar o conhecimento e melhorar o resultado da instituição.

## Sustentabilidade

O conceito de sustentabilidade está ligado à responsabilidade social e o Superior Tribunal de Justiça como “Tribunal da cidadania” precisa de projetos e ações voltados para preservação do meio ambiente, diante disso, se questiona: a instituição tem projetos voltados para sustentabilidade?

Resultados: Projetos do STJ voltados para sustentabilidade e  
a preservação do meio ambiente (Tabela 10)

#### QUESTÃO 10

LEGENDA	PERCENTUAL
concordo totalmente	75%
concordo parcialmente	25%
sem opinião	0%
discordo parcialmente	0%
discordo totalmente	0%

O quadro geral nos mostra que todos os entrevistados concordam que, totalmente ou parcialmente, o STJ tem projetos voltados para sustentabilidade e preservação do meio ambiente. Esses projetos, em qualquer instituição, não pode ser apenas uma ação de *marketing*, mas sim ações voltadas para treinamento e conhecimento dos colaboradores sobre assunto.

#### Resultado Final (satisfação do cliente interno do Superior Tribunal de Justiça)

Até o momento analisamos os resultados por questões, imprescindível numa pesquisa de campo, neste título a análise será de todas as questões, e os dados aqui coletados são os mesmos das questões um a dez do questionário, e também, faremos um *link* com a satisfação dos colaboradores no Superior Tribunal de Justiça.

Resultados: Resultado final da pesquisa (Tabela 11)

#### QUESTÕES DE 1 A 10

LEGENDA	PERCENTUAL
concordo totalmente	38%
concordo parcialmente	44%
sem opinião	2%
discordo parcialmente	13%
discordo totalmente	4%

(...) Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo, fora. (...). (VERGARA, 2007, p. 42).

Diante dessa realidade, este trabalho teve como objetivo mensurar a percepção dos colaboradores do STJ quanto à motivação, segurança, aspectos tangíveis, capacitação de servidores, ascensão profissional e avaliação de desempenho, trabalho em equipe, gestão do conhecimento e sustentabilidade.

A análise dos dados nos faz considerar que o STJ tem uma boa política de satisfação e manutenção da motivação dos colaboradores, na análise geral de todas as questões, oitenta e dois por cento das respostas concordam totalmente ou parcialmente, mas alguns pontos merecem ressalvas.

Entre os pontos com ressalvas, dentro de uma dimensão de satisfação dos colaboradores, estão:

Ascensão Profissional: Melhorar a forma de avaliação de desempenho e treinamento são as formas mais justa e democrática de ascensão profissional dentro de uma instituição. Estes instrumentos ajudam a manter a motivação dos colaboradores, e também, a área de gestão de pessoas, no sentido de implementar uma cultura de planejamento.

Avaliação de Desempenho: A avaliação de desempenho é uma importante etapa do processo de planejamento das instituições públicas. Mas, não é uma tarefa fácil, e as críticas geralmente são: clareza nas diretrizes estratégicas e nas respectivas metas, avaliação de forma inconsistente, desempenho irregular da instituição e os impactos negativos das suas ações. Uma boa avaliação pode satisfazer e manter a motivação dos colaboradores.



Trabalho em Equipe e Gestão do Conhecimento: Existem muitas ações que visam valorizar o trabalho em equipe e umas delas é estimular o conhecimento do trabalho realizado pelos colegas. A instituição tem que incentivar e treinar os servidores nesta ação específica. Os colaboradores precisam ter paciência, ser solidário e ser participativo para disseminar o conhecimento.

É importante ressaltar que as expectativas e percepções sobre satisfação e manutenção da motivação dos colaboradores podem mudar ao longo do tempo. Neste contexto, as demandas do cliente interno do STJ poderão mudar com a evolução social, com os avanços tecnológicos, com as novas exigências da sociedade sobre justiça, ou até mesmo, com a mudança do modelo de gestão pública.

### **Satisfação do Cliente Externo do Poder Judiciário**

A pesquisa de campo com o cliente externo do poder judiciário compreende um questionário com quinze questões objetivas e uma subjetiva. Nas questões de um a sete as opções são: “sim”, “não” ou “não se aplica”; nas questões de oito a quinze as opções são: “Excelente”, “Boa”, “Regular”, “Ruim”, “péssima” ou “não se aplica”; e a questão dezesseis é aberta a uma eventual sugestão.

A pesquisa com cliente interno foi feita avaliando o Superior Tribunal de Justiça. Por que não fazer a pesquisa com cliente externo do STJ? Isto se deve ao fato de dificuldade interna operacional no âmbito do órgão supracitado.

As questões de um a sete constitui um bloco que visa avaliar o conhecimento do cliente externo em relação aos serviços que o poder judiciário dispõe ao cidadão. As questões de oito a quinze são um bloco que visa avaliar o poder judiciário nos seguintes

quesitos: processo judiciário, rapidez, acessibilidade, efetividade ou resultado, atendimento ao público, transparência, linguagem jurídica e justiça. A questão dezesseis é aberta as sugestões do cliente externo em relação ao poder judiciário.

### **Conhecimento do Cliente Externo em Relação ao Poder Judiciário**

Este bloco avalia o conhecimento do cliente externo e compõe-se dos seguintes quesitos: recorreu à justiça? Se recorreu como foi o atendimento? Você se sente confortável para recorrer à justiça? Ouviu falar do Juizado de Pequenas Causas? Justiça Itinerante? Processo Digital? Defensoria Pública?

Resultados: Conhecimento do cidadão sobre o judiciário (Tabela 12)

<b>CONHECIMENTO</b>			
<b>QUESITO</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>NÃO SE APLICA</b>
Recorreu a Justiça?	48%	52%	0%
Bom atendimento?	36%	15%	49%
Confortável para recorrer?	55%	44%	1%
Ouviu falar?			
Juizado de Pequenas Causas?	96%	4%	0%
Justiça Itinerante?	81%	18%	1%
Processo Digital?	44%	51%	5%
Defensoria Pública?	100%	0%	0%

Dos setes quesitos apresentados, em sua maioria, os entrevistados mostraram ter conhecimento do que se trata, com exceção do Processo Digital, em que a maioria diz não ter conhecimento.

No primeiro quesito onde questão é: Você já recorreu à justiça? O resultado nos mostra um equilíbrio e, conseqüentemente, a importância do poder judiciário. A metade da população já necessitou dos serviços judicantes, e mais de dois terços destes, foram bem atendidos.

Outro quesito que nos dar um importante dado é se o entrevistado se sente confortável para recorrer à justiça. Da totalidade, quarenta e quatro por cento dos entrevistados não se sente confortável. Neste ponto cabem ações do judiciário para minimizar esta dificuldade, como: dar a celeridade, transparência e efetividade necessária, sem atropelar o regime democrático, e uma moderna gestão de pessoas, onde o princípio da eficiência e a democratização dos serviços estejam em sincronia, em prol da sociedade.

Nos quesitos Juizado de Pequenas Causas, Justiça Itinerante e Defensoria Pública, a grande maioria dos entrevistados mostra ter conhecimento, demonstrando com isso, que estes temas já estão enraizados na sociedade.

No quesito processo digital, (cinquenta e um por cento) dos entrevistados nunca ouviram falar do assunto. Este instrumento é uma evolução do sistema judiciário, que permite maior rapidez e maior segurança na tramitação dos processos eletrônicos. Outra vantagem é que os operadores do direito poderão praticar os atos processuais em tempo real, durante as 24 horas do dia, já que não precisarão se limitar ao horário de funcionamento do Tribunal. A lei n. 11.419/2006 “lei do processo eletrônico”, regula todo o procedimento. Cabe ao poder judiciário, mesmo com a mídia dando ênfase ao assunto, fazer um trabalho de divulgação do procedimento.

### **Satisfação do Cliente Externo em Relação ao Poder Judiciário**

O bloco de questões oito a quinze foram criadas para avaliar a satisfação do cliente externo em relação ao poder judiciário e compõe-se dos seguintes quesitos: processo judicial, rapidez, acessibilidade, efetividade ou resultados, atendimento ao público, transparência, linguagem jurídica e justiça.

## Processo Judicial

Este quesito tem a intenção de medir a percepção do cliente externo do poder judiciário em relação ao processo ou sistema judicial, a forma de acesso, a tramitação e os recursos.

Resultados: Avaliação do processo judicial no judiciário (Tabela 13)

QUESTÃO 8	
LEGENDA	PERCENTUAL
Excelente	8%
Boa	22%
Regular	20%
Ruim	10%
Péssima	4%
Não se aplica	36%

Neste tema mais de um terço dos entrevistados preferiram não opinar. O processo judicial ainda não está difundido na sociedade, apesar dos avanços tecnológicos em todas as camadas sociais. Cabe salientar que esta pesquisa teve o cuidado de não colocar no grupo de entrevistados os operadores do direito, visando com isto, evitar que pesquisa se tornasse tendenciosa. Entre os que opinaram, a maioria considera o processo judicial bom ou regular.

## Rapidez

Neste quesito já havia uma tendência de avaliação negativa dos entrevistados, pois o judiciário sofre muitas críticas dos formadores de opinião, mídia e intelectuais, em relação à lentidão dos processos.

## Resultados: Avaliação da rapidez no judiciário (Tabela 14)

**QUESTÃO 9**

<b>LEGENDA</b>	<b>PERCENTUAL</b>
Excelente	4%
Boa	21%
Regular	37%
Ruim	18%
Péssima	20%
Não se aplica	0%

Neste quesito, o quadro geral nos mostra que a maioria dos entrevistados avalia como regular. Mas há que se fazer uma ressalva quanto à quantidade de entrevistados que avaliaram como ruim ou péssima este quesito. Algumas ações estão sendo feitas no sentido de minimizar a lentidão dos processos, como o processo digital (lei n. 11.419/2006), as reformas dos códigos jurídicos e a lei de arbitragem (lei n. 9.307/1996).

Num moderno sistema jurídico, a solução para uma justiça mais célere seria diminuir o número de ações, respeitando o regime democrático. A lei de arbitragem, pouco difundida na sociedade, ajudaria nesta tarefa, incentivando o acordo e evitando o conflito. Este acordo é assinado pelas partes e intermediado por um juiz arbitral.

**Acessibilidade**

Num regime democrático o acesso á justiça é garantido pelo estado. No Brasil este direito é tão importante que está previsto na Constituição Federal, “XXXV - a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito” (Vade Mecum - CF/1998) – princípio da acessibilidade.

Resultados: Avaliação da acessibilidade no judiciário (Tabela 15)

<b>QUESTÃO 10</b>	
<b>LEGENDA</b>	<b>PERCENTUAL</b>
Excelente	7%
Boa	39%
Regular	43%
Ruim	4%
Péssima	7%
Não se aplica	0%

O quadro geral neste quesito mostra que a grande maioria acha que o acesso ao judiciário é regular ou bom. Um dos grandes desafios do poder judiciário e do estado, é promover aos cidadãos uma justiça acessível, onde quem necessite invocar, tenha um julgamento, justo, igualitário e célere. Não resta dúvida que os avanços tecnológicos ajudaram na acessibilidade dos cidadãos à justiça, essencial num país de dimensão continental como o Brasil.

### **Efetividade**

Justiça efetiva é aquela onde o resultado dos julgamentos manifesta o efeito real e primam pela segurança e a exequibilidade.

Resultados: Avaliação da efetividade do judiciário (Tabela 16)

<b>QUESTÃO 1</b>	
<b>LEGENDA</b>	<b>PERCENTUAL</b>
Excelente	7%
Boa	27%
Regular	53%
Ruim	7%
Péssima	6%
Não se aplica	0%

Também neste quesito as respostas dos entrevistados, tiveram no quadro geral, uma tendência a ficar na média; oitenta por cento avaliaram como regular ou boa. Mais uma vez ressaltamos, também neste tema, a quantidade de ações podem

prejudica a efetividade da justiça. A lei de arbitragem, já citada no tópico rapidez, pode diminuir a quantidade de ações, propiciando uma justiça efetiva. Os avanços tecnológicos ajudaram na efetivação da justiça, um juiz de uma longínqua cidade, pode ter acesso *on-line* às decisões dos tribunais superiores.

### **Atendimento ao Público**

O quesito atendimento ao público envolve mais a gestão de pessoas do que a gestão judicial, mas não deixa de ser primordial para o êxito da atividade judicante.

Resultados: Avaliação do atendimento ao público no Judiciário (Tabela 17)

<b>QUESTÃO 12</b>	
<b>LEGENDA</b>	<b>PERCENTUAL</b>
Excelente	4%
Boa	37%
Regular	42%
Ruim	11%
Péssima	6%
Não se aplica	0%

Mais um quesito em que os entrevistados tiveram tendência a avaliar na média, (setenta e nove por cento) avaliaram boa ou regular o atendimento ao público do poder judiciário. A importância de um bom atendimento em qualquer tipo de instituição é essencial. Não adianta a atividade fim da justiça cumprir seu papel, uma justiça acessível, rápida e efetiva, se atividade meio não funcionar.

### **Transparência**

A transparência é uma necessidade da administração pública moderna. No judiciário, também, se faz necessário, tanto na divulgação dos julgados, como na prestação de contas.

## Resultados: Avaliação da transparência no Judiciário (Tabela 18)

<b>QUESTÃO 13</b>	
<b>LEGENDA</b>	<b>PERCENTUAL</b>
Excelente	4%
Boa	37%
Regular	38%
Ruim	13%
Péssima	8%
Não se aplica	0%

Também neste quesito, os entrevistados tiveram uma tendência a avaliar na média. Setenta e cinco por cento avaliaram a transparência no poder judiciário com boa ou regular. A transparência na divulgação dos julgados é assunto polêmico, alguns tipos de processo necessitam de segredo de justiça, como por exemplo, o direito de família em que há unanimidade entre os doutrinadores e na jurisprudência que a tramitação seja sigilosa. Em outros processos como os criminais, em que há investigação policial, não há unanimidade sobre a tramitação em segredo. A regra geral é que se dê transparência, possibilitando o livre acesso do cidadão ao trâmite processual.

A transparência na prestação de contas por parte das instituições públicas é a garantia de um estado de direito, um caminho sem volta, tanto para os órgãos fiscalizadores, quanto ao cidadão fiscal, e também, para uma justiça eficiente e efetiva, ao menor custo possível.

### **Linguagem Jurídica**

Este quesito é muito importante dentro desta pesquisa acadêmica, pois é através da linguagem que o judiciário se aproxima do cidadão.



Resultados: Avaliação da linguagem jurídica do judiciário (Tabela 19)

<b>QUESTÃO 14</b>	
<b>LEGENDA</b>	<b>PERCENTUAL</b>
Excelente	4%
Boa	35%
Regular	42%
Ruim	15%
Péssima	4%
Não se aplica	0%

O quadro geral nos mostra que a maioria dos entrevistados avalia a linguagem jurídica como regular, com uma forte tendência a avaliar como boa. Importante salientar que dezenove por cento dos entrevistados avaliaram como ruim ou péssima. O resultado de forma geral surpreende, pois existe uma campanha por parte de órgãos de classe no sentido de simplificar a linguagem jurídica tornando-a mais simples, direta e objetiva.

### **Avaliação da Justiça**

Esta última questão objetiva tem o intuito de avaliar a justiça como um todo. De certa forma, engloba todas as questões anteriores do questionário.

Resultados: Avaliação do judiciário (Tabela 20)

<b>QUESTÃO 15</b>	
<b>LEGENDA</b>	<b>PERCENTUAL</b>
Excelente	4%
Boa	35%
Regular	42%
Ruim	15
Péssima	4%
Não se aplica	0%

O quadro geral do quesito revela uma tendência dos entrevistados em avaliar a justiça como regular (quarenta e dois por cento), com uma tendência a boa

(trinta e cinco por cento). Como a justiça busca acessibilidade, rapidez e efetividade, é notório que em algumas áreas a justiça necessita melhorar. A meta é desafiadora, todos tem direito a justiça, e os quatorze por cento dos entrevistados que avaliaram como ruim e os quatro por cento que avaliaram como péssima, não podem ficar à margem da sociedade.

### **Resultado Final (satisfação do cliente externo do poder judiciário)**

Nos subitens anteriores fizemos a análise por grupo. Neste ponto a análise será de todas as questões. Os dados aqui coletados são os mesmo das questões oito a quinze do questionário.

Resultado Final: Consolidação de todos os itens do questionário (Tabela 21)

<b>RESULTADO FINAL</b>	
<b>LEGENDA</b>	<b>PERCENTUAL</b>
Excelente	5%
Boa	31%
Regular	40%
Ruim	11
Péssima	8%
Não se aplica	5%

O resultado final apresenta dados semelhantes aos da questão quinze do questionário, satisfação do cliente externo do poder judiciário, com a maioria dos entrevistados avaliando o poder judiciário como regular (quarenta por cento), e com uma tendência positiva de avaliar como bom (trinta e um por cento).

## **Sugestões dos Clientes Externos**

Dos cem entrevistados, doze utilizaram o espaço reservado para sugestões, sendo que a maioria não fez sugestão e sim uma crítica sobre algum serviço específico.

- Cinco dos entrevistados utilizaram o espaço para criticar a lentidão dos processos;
- Dois dos entrevistados utilizaram o espaço para criticar o atendimento ao público;
- Dois dos entrevistados utilizaram o espaço para criticar o sistema judiciário, sendo que um desses afirmou que a justiça só funciona para a classe média e baixa;
- Um entrevistado utilizou o espaço para criticar a linguagem jurídica;
- Um entrevistado utilizou o espaço para criticar a legislação; e
- Dois dos entrevistados utilizaram o espaço para sugestão:

“Postos comunitários para um pré-atendimento, esclarecimentos e um encaminhamento adequado a cada tipo de caso”.

“Acredito que existe uma enorme lacuna entre o serviço jurídico e o cidadão, poderíamos ter políticas voltadas para a divulgação deste serviço ao público”.

As sugestões são bastante pertinentes ao tema deste trabalho acadêmico. A primeira sugere um Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) para esclarecer o cidadão e os ajudar nos seus direitos. A segunda sugestão vem de encontro à primeira, pois sugere uma melhor divulgação do serviço público, ou seja, também acha que o cidadão necessita de mais esclarecimentos.

## CONCLUSÃO

Motivação é um processo intrínseco que está no interior de cada um, mas também pode ser provocada por estímulos. Não se trata de aplicações técnicas simplesmente, mas ações dos gestores como: estimular as pessoas a alcançarem seu padrão de excelência, afinal todos tem um potencial; explicitar padrões institucionais desejados; estimular a comunicação na instituição; assim como fazer com que as pessoas sintam orgulho do que fazem. A auto estima precisa ser afirmada.

Diante desta realidade, este trabalho teve o objetivo de analisar, num primeiro momento, a motivação do colaborador do Superior Tribunal de Justiça e num segundo momento a satisfação do cliente externo do judiciário.

A análise dos dados nos faz considerar que a instituição STJ tem um quadro de funcionários motivados, contudo alguns aspectos precisam de atenção por parte dos gestores, para que seja atingida a excelência na prestação de serviços à sociedade.

Entre os pontos a serem vistos, dentro de cada dimensão da motivação avaliada, estão: ascensão profissional, avaliação de desempenho do servidor e trabalho em equipe. No momento não existe forma de ascensão profissional no serviço público, há, porém, um grande número de profissionais no STJ com curso superior ocupando cargos de nível médio. Os gestores podem aprimorar o sistema de avaliação de desempenho do servidor, valorizando o conhecimento e a capacitação. Disseminar o trabalho em equipe através do conhecimento e em cima

de três pilares básicos: formar uma equipe e não um grupo, inserir um processo de comunicação satisfatório e difundir o conceito de diferenças entre as pessoas.

A qualidade alcança a maximização do sucesso, quando o cliente se sente satisfeito e suas necessidades são atendidas. É importante neste contexto fazer pesquisas junto ao cidadão-usuário, para saber a sua real necessidade e melhorar o atendimento.

A segunda análise teve o objetivo de mensurar a percepção do cliente externo do poder judiciário, dividindo por blocos: conhecimento, satisfação e sugestão.

Esta análise nos revela que o cidadão tem um bom conhecimento acerca do serviço disponibilizado pelo poder judiciário. Os serviços são prestados de forma satisfatória. As sugestões são de se aproximar o cidadão da justiça.

Alguns aspectos precisam de atenção como: processo judicial, rapidez e linguagem jurídica.

Fazer uma divulgação do processo digital, enfatizando as vantagens como: maior rapidez e segurança na tramitação dos processos eletrônicos e o fato dos operadores do direito poderem trabalhar vinte e quatro horas por dia, sem precisar limitar-se ao horário de funcionamento da instituição.

O número de ações prejudica a rapidez dos processos, com isso, se faz necessário divulgar a lei de arbitragem, pouco difundida na sociedade, diminuindo o número de ações, incentivando o acordo e evitando o conflito.

Há a necessidade de simplificar a linguagem jurídica, optando por uma comunicação mais simples, direta e objetiva.

É importante ressaltar que as expectativas dos clientes internos do Superior Tribunal de Justiça e dos clientes externos do poder judiciário podem

mudar com o tempo. Mas o trabalho do servidor público tem que seguir diversos princípios consagrados no nosso ordenamento jurídico como o princípio da legalidade, agir estritamente dentro da lei, princípio da eficiência, atingir o máximo de qualidade ao menor custo possível. Contudo, acima de qualquer princípio, está a vontade do cidadão, mas sempre respeitando a coletividade e a democracia.

Este trabalho acadêmico abre campo para outras pesquisas que contribuam tanto para a satisfação e a manutenção da motivação do servidor público, como para satisfação do cidadão.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas. 1999.

BENDALY, Leslie. **Organização 2000: novos caminhos para empresas e equipes em uma economia globalizada**. São Paulo: Futura, 1998.

BENTO, Leonardo Valles. **Governança e Governabilidade na Reforma do Estado: Entre eficiência e democratização**. Barueri: Mamole, 2003.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlás. 2008.

BORGES, André. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**. Democracia vs. eficiência: a teoria da escolha pública. São Paulo: Lua nova, n. 51. 2001.

CHAHIN, Ali, CUNHA, Maria Alexandra, KNIGHT, Peter T. e PINTO, Solon Lemos. **E-gov.br, a próxima revolução brasileira, Eficiência, qualidade e democracia: o governo eletrônico no Brasil e no mundo**. São Paulo: Pearson Prendice Hall. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos – Fundamentos básicos**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos de Humanos – como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. Administração Pública Voltada para o Cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público** –Brasília: ENAP. A. 51, n. 3, jul-set, 2000.

FRIEDMAN, Thomas L. (1999). **O Lexus e a Oliveira**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

McDANIEL, Carl e GATES, Roger. **Fundamentos de Pesquisa de Marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC. 2005.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 10. ed. São Paulo: Malheiros. 1999.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser e outros. **Brasil: Um século de transformações**. São Paulo: Cia das letras. 2001.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser e outros. **Reforma do Estado para Cidadania – A Reforma Gerencial Brasileira na Perspectiva Internacional**. São Paulo: 34, 1998.

PORTER, Michael. **A vantagem competitiva das nações**. 10. ed. São Paulo: Campus, 1993.

PRIETO, Maria Sylvia Zanella di. **Direito Administrativo**. 15. ed. São Paulo: Atlas. 2003.

RICARDO, Eleonora Jorge e colaboradores. **Gestão Corporativa: cases, reflexões e ações em educação a distância**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prendice Hall, 2007.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Conheça o Plano Estratégico STJ. 2014**. Brasília: 2010.

**Vade Mecum**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**: 6. ed. São Paulo: Atlas. 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

### **Webgrafia**

Site do Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística - IBOPE – Acesso em: 25 out. 2010.



## **APÊNDICE A – Questionário da pesquisa com servidores do**

### **Superior Tribunal de Justiça.**

Prezado Colaborador,

Você está convidado a participar de pesquisa sobre o tema “Satisfação dos Colaboradores e/ou do Cliente interno para a manutenção da motivação no serviço público (satisfação do cidadão) - Um Estudo de caso no âmbito do Superior Tribunal de Justiça e no Judiciário”.

Esclareço que a pesquisa faz parte de trabalho elaborado como pré-requisito para conclusão do Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Administração e Gestão Pública/ Turma STJ e deverá ser apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD).

A mencionada investigação tem como objetivo conhecer a percepção dos servidores do STJ acerca dos esforços empreendidos pelo Tribunal, para promover a satisfação e/ou motivação dos colaboradores.

Informo que a sua participação é opcional e que não é necessário a sua identificação.

1 – Os produtos/serviços do Superior Tribunal de Justiça são importantes para sociedade?

( ) concordo totalmente      ( ) concordo parcialmente      ( ) sem opinião  
( ) discordo parcialmente      ( ) discordo totalmente

2 – Trabalhar no Superior Tribunal de Justiça, como instituição onde exerço meu trabalho, traz segurança para mim e para minha família?

( ) concordo totalmente      ( ) concordo parcialmente      ( ) sem opinião  
( ) discordo parcialmente      ( ) discordo totalmente

3 – O Superior Tribunal de Justiça atende minhas necessidades e da minha família na área de saúde e outros benefícios?

( ) concordo totalmente      ( ) concordo parcialmente      ( ) sem opinião  
( ) discordo parcialmente      ( ) discordo totalmente

4 – As estruturas físicas do Superior Tribunal de Justiça atende as minhas necessidades?

( ) concordo totalmente      ( ) concordo parcialmente      ( ) sem opinião  
( ) discordo parcialmente      ( ) discordo totalmente

5 – O Superior Tribunal de Justiça disponibiliza equipamentos de informática que possibilita exercer o meu trabalho com rapidez e eficiência?

( ) concordo totalmente      ( ) concordo parcialmente      ( ) sem opinião  
( ) discordo parcialmente      ( ) discordo totalmente

6 – O Superior Tribunal de Justiça disponibiliza cursos, treinamentos, palestras e seminários para o meu crescimento profissional?

☐ concordo totalmente      ☐ concordo parcialmente      ☐ sem opinião  
☐ discordo parcialmente      ☐ discordo totalmente

7 – O Superior Tribunal de Justiça possibilita de forma justa a minha ascensão na instituição?

☐ concordo totalmente      ☐ concordo parcialmente      ☐ sem opinião  
☐ discordo parcialmente      ☐ discordo totalmente

8 – O Superior Tribunal de Justiça me estimula a conhecer o trabalho realizado pelos meus colegas?

☐ concordo totalmente      ☐ concordo parcialmente      ☐ sem opinião  
☐ discordo parcialmente      ☐ discordo totalmente

9 – A forma de avaliação de desempenho realizado pelo Superior Tribunal de Justiça é Justa?

☐ concordo totalmente      ☐ concordo parcialmente      ☐ sem opinião  
☐ discordo parcialmente      ☐ discordo totalmente

10 – O Superior Tribunal de Justiça têm projetos voltados para sustentabilidade e preservação do meio ambiente?

☐ concordo totalmente      ☐ concordo parcialmente      ☐ sem opinião  
☐ discordo parcialmente      ☐ discordo totalmente

Agradeço antecipadamente a sua colaboração.

Gerson Prado da Silva

## **APÊNDICE B – Questionário da pesquisa com pessoas residentes no**

### **Distrito Federal**

Prezado Senhor,

Você está convidado a participar de pesquisa sobre o tema “Satisfação dos Colaboradores e/ou do Cliente interno para a manutenção da motivação no serviço público (satisfação do cidadão) - Um Estudo de caso no âmbito do Superior Tribunal de Justiça e no Judiciário”.

Esclareço que a pesquisa faz parte de trabalho elaborado como pré-requisito para conclusão do Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Administração e Gestão Pública/ Turma STJ e deverá ser apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD).

A mencionada investigação tem como objetivo conhecer a percepção dos senhores acerca dos esforços empreendidos pelo Judiciário, para promover a satisfação do cidadão.

Informo que a sua participação é opcional e que não é necessário a sua identificação.

1 – Alguma vez você teve que recorrer à justiça para resolver algum problema com terceiros?

( ) sim ( ) não

2 – Caso já tenha recorrido à justiça, você foi bem atendido pelo servidor público?

( ) sim ( ) não

3 – Você se sente confortável para recorrer à justiça, caso seja necessário?

( ) sim ( ) não

4 – Você já ouviu falar do juizado de pequenas causas?

( ) sim ( ) não

5 – Você já ouviu falar da justiça itinerante?

( ) sim ( ) não

6 – Você já ouviu falar em processo digital?

( ) sim ( ) não

7 – Você já ouviu falar em defensoria pública?

( ) sim ( ) não

8 – Caso você tenha recorrido à justiça como você avalia o processo?

( ) Excelente	( ) Boa	( ) Regular
( ) Ruim	( ) péssima	( ) não se aplica

9 – Com você avalia a justiça no quesito rapidez?

( ) Excelente ( ) Boa ( ) Regular  
( ) Ruim ( ) péssima

10 – Como você avalia a justiça no quesito acessibilidade?

( ) Excelente ( ) Boa ( ) Regular  
( ) Ruim ( ) péssima

11 – Como você avalia a justiça no quesito efetividade ou resultados?

( ) Excelente ( ) Boa ( ) Regular  
( ) Ruim ( ) péssima

12 – Como você avalia a justiça no quesito atendimento ao público?

( ) Excelente ( ) Boa ( ) Regular  
( ) Ruim ( ) péssima

13 – Como você avalia a justiça no quesito transparência?

( ) Excelente ( ) Boa ( ) Regular  
( ) Ruim ( ) péssima

14 – Como você avalia a justiça a linguagem jurídica?

( ) Excelente ( ) Boa ( ) Regular  
( ) Ruim ( ) péssima

15 – Como você avalia a justiça?

( ) Excelente ( ) Boa ( ) Regular  
( ) Ruim ( ) péssima

16 – Utilize o espaço abaixo para uma eventual sugestão:

--

Agradeço antecipadamente a sua colaboração.

Gerson Prado da Silva